

تدريب - بحوث - إستشارات - تعليم

مجلة

# البحوث الإدارية

في هذا العدد

إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في مصر

أ.د. محمد حسن العزاوي

مستقبل التكامل الاقتصادي العربي

د. حمدي عبد العظيم

\*\*\* بحوث محكمة \*\*\*

• قياس تميز الأعمال

بالتطبيق علي شركة

مصر للتجارة

د. ناهد مطايرد

• التنظيم في المشروعات

الصناعية الصغيرة في ج. م. ع.

( الفصل الثالث )

مجموعة من الباحثين

THE ANALYSIS OF THE QUEUE  
LENGTH WITH LIMITED WAITING  
ROOM CAPACITY

د. عصمت عياد

• أبعاد الخلل المالي في

قطاع الصناعات المعدنية

د. أحمد فهمي أبو القمصان





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تدريب ■ بحوث ■ استشارات ■ تعليم

# مجلة البحوث الإدارية

العدد الثاني

( أبريل )

٢٠٠٠

---

## مستشارو التحرير

- ١.أ.د/ عاطف صدقي
- ٢.أ.د/ علي لطفي
- ٣.أ.د/ عاطف عبيد
- ٤.أ.د/ علي عبد المجيد عبده
- ٥.أ.د/ عادل عبد الحميد عز
- ٦.أ.د/ عمرو غنايم
- ٧.أ.د/ محمد كمال أبو هند
- ٨.أ.د/ كمال حمدي أبو الخير
- ٩.أ.د/ حسن محمد خير الدين
- ١٠.أ.د/ سيد محمود الهواري
- ١١.أ.د/ علي عبد الوهاب
- ١٢.أ.د/ فريد راغب النجار
- ١٣.أ.د/ حسن محمد غلاب
- ١٤.أ.د/ مصطفى بهجت عبد المتعال
- ١٥.أ.د/ محمود سمير طوبار
- ١٦.أ.د/ شوقي حسين
- ١٧.أ.د/ العشري حسين درويش
- ١٨.أ.د/ منير سالم
- ١٩.أ.د/ محمد كامل ريجان
- ٢٠.أ.د/ حسن أبو زيد
- ٢١.أ.د/ محمود صادق بازرعة
- ٢٢.أ.د/ صلاح الدين صادق
- ٢٣.أ.د/ حسن حسني محمد

## مجلة

البحوث الإدارية  
فصلية أكاديمية علمية تعنى  
بالبحت العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها



رئيس مجلس الإدارة  
د. محمد حسن العزازي

رئيس التحرير  
د. حمدي عبد العظيم

توجه جميع المراسلات والأبحاث  
باسم رئيس التحرير على العنوان التالي :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
كورنيش النيل مدخل المعادي - القاهرة  
ص. ب : ٢٢٢٢ القاهرة

ت : ٣٥٨٤٤٨٧

فاكس : ٣٥٨٢٩٠١

## فهرس

الصفحة	الموضوع	م
٤	كلمة رئيس الأكاديمية : إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في مصر أ.د. محمد حسن العزازی	١
٦	كلمة رئيس التحرير : مستقبل التكامل الاقتصادي العربي د. حمدي عبد العظيم	٢
٩	قياس تمیز الأعمال بالتطبيق علي شركة مصر للتجارة د. ناهد مطايرد	٣
٣٧	أبعاد الخلل المالي في قطاع الصناعات المعدنية بالتطبيق علي شركة الحديد والصلب المصرية د. أحمد فهمي أبو القمصان	٤
٦٠	الفصل الثالث : التنظيم في المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع مجموعة من الباحثين	٥
٧٧	The Analysis of the Queue Length with Limited Waiting Room Capacity د. عصمت عياد	٦

## إعادة هيكلة الجواز الحكومي في مصر

أ.د. / محمد حسن العزازي

رئيس الأكاديمية



أله سوف يتم اختيار الأقدم تدرجاً والأخير سناً بحيث يكون لهم أولوية التعيين خاصة وأن أعداد المتقدمين فاقت كافة التوقعات حيث تم طبع سنة ملايين استمارة بعد أن تبين لفاذ كافة الاستثمارات الموزعة على المكاتب المخصصة لتلقي الطلبات في اليومين الأولين لهذه التقديم للتعيين

ولا شك أن ما سبق يوضح حجم مشكلة البطالة وإن كان لنا عليها بعض التحفظات التي تتمثل في أن كثيراً ممن يتقدمون للعمل في الحكومة يبحثون عن فرصة عمل دائمة ومعالجة من المخاطر وتكفل المعاش والتعويض عند الوفاة أو الحوادث بصرف النظر عن قيمة المربح الشهري الضئيل خاصة وأن معظمهم يعملون في أعمال خاصة قد تكون مؤقتة أو دائمة ولكنها لا توفر لهم التأمينات الاجتماعية والصحة أو المعاشات، بل إن بعض جهات القطاع الخاص تشترط على العامل عند الالتحاق بالعمل أن يوقع قراراً بالاستقالة مع التنازل عن التأمينات والمعاشات أو أية حقوق قبل صاحب العمل حتى يغطي بفرصة عمل معينة وبطبيعة الحال فإن الكثير من الشباب الباحث عن العمل يقبلون ذلك وفي نفس الوقت يدعون أنهم لا يعملون ويتقدمون للعمل في الوظائف الحكومية المعلن عنها !! كما أن هناك بعض الخريجين الذين يعملون في مصانع عائلاتهم أو مزارعهم أو ورش خاصة برب الأسرة ويحصلون على دخول مناسبة أو مرتفعة في بعض الحالات ورغم ذلك يزعمون أيضاً أنهم في حالة بطالة ويتقدمون للعمل في الوظائف الحكومية المعلن عنها وهو ما يؤكد العودة إلى شعار ( إن فائدك المري الخمر في ترابه ) الذي كان سائداً في عصر التطبيق الاشتراكي في ظل سيطرة الدولة على كافة أوجه النشاط الاقتصادي واحتكارها كافة الوظائف والتعيينات عن طريق وزارة القوى العاملة بصرف النظر عن حاجة العمل أو ملائمة الوظيفة للتخصص حتى كسا لرى خريجين من كليات عملية يعملون في الأرضيف أو

أعلنت الحكومة مؤخراً عن اتجاهها إلى تعيين ١٧٠ ألف خريج أو عامل بالجهاز الإداري للدولة الذي يشمل الوزارات المختلفة ووحدات الإدارة المحلية بالمحافظات وذلك بالإضافة إلى وظائف الدعاة والمدرسين والعاملين بالجامعات والضرائب المقاربة... الخ .

وتجنى هذه الخطوة في إطار سعي الحكومة إلى علاج مشكلة البطالة بين الخريجين بعد أن تبين عدم وجود مساهمة فعالة من جانب القطاع الخاص في توفير فرص العمل اللازمة لاستيعاب الخريجين الجدد ومسئول المدارس المتوسطة والجامعات والمعاهد العليا خاصة وأن الدولة تعتمد على القطاع الخاص في تنفيذ حوالي ٧٥٪ من الاستثمارات القومية وتستهدف الوصول بهذه النسبة إلى ما لا يقل عن ٨٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة وقد لوحظ أنه عندما اتجهت الحكومة في بداية تطبيق نظام التعيينات الجديدة إلى تحديد سن معين وهو ٢٨ سنة لخريجي الجامعات ، ٢١ سنة لخريجي المدارس المتوسطة إلا أن ذلك لم يكن مرضياً لثلاث الآلاف من الخريجين منذ سنوات طويلة ولا يزالون يبحثون عن فرصة عمل دائمة مما جعلهم يتذمرون وتحشدت اضطرابات في بعض المحافظات دفعت الحكومة إلى إلغاء هذا الشرط وقبول كافة الطلبات دون التقيد بالسن أو بمسنة التخرج ورغم أنه من الناحية العملية لم يكن ذلك سليماً خلافاً للاعبارات السياسية التي اقتضت الإلغاء لشرط السن أو سنة التخرج ولتوضيح ذلك نقول أنه لا يستأخ أن يبده العامل حياته الوظيفية كاملاً مستجد تعدى سن الثامنة والعشرين بينما يمكن أن يكون مرزوساً لمن هو أقل منه في السن من الذين تم تعيينهم بنظام العقد المؤقت في الماضي لم يحدث لتعيينهم بعقد دائم أو تعيين دائم بنسأه على المسابقات الداخلية أو العامة ، وما يرتبط بذلك من حمايات شخصية أو وظيفية وعلى أية حال فإن تصريحات السادة المسؤولين بعد انتهاء التقديم للتعيين توضح

اعتبارات البعد الاجتماعي حالت دون إحداث تخفيض حقيقي في فاتح العمالة في الجهاز الإداري الحكومي فضلاً عن اضطرار الحكومة إلى عدم إنهاء عقود العمالة المؤقتة والعمل على تثبيتهم في أعمالهم ليس لاعتبارات اقتصادية أو إنتاجية ولكن لاعتبارات اجتماعية وضغوط سياسية من جانب أعضاء مجلس الشعب والأحزاب المختلفة وفي نفس الوقت استمرت الحكومة في تطبيق نظام المعاش المبكر وفق ضوابط محددة وأقبل عليه بعض العاملين خاصة النساء العاملات بعد سن الخامسة والأربعين والخمسين وبعض الرجال بهدف إقامة مشروعات خاصة ولكن ذلك لم يحقق الهدف المنشود حيث لجأ الكثيرون إلى صرف مبالغ المعاش المبكر في إنفاق استهلاكي دون إقامة مشروعات كما حقق البعض الآخر خسائر جعلتهم يتوقفون عن النشاط بسبب عدم وجود خيرة عملية أو تسويقية لهم في ظل انقضاء معظم سنوات أعمارهم في أعمال نظرية أو كتابية الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد العاطلين بدلاً من المساهمة في خلق فرص عمل جديدة .

ويجدر الإشارة إلى أن الظروف التي يشهدها الاقتصاد المصري منذ عام ١٩٩٧ حتى الآن وما يرتبط بها من كساد في الأسواق وركود وضعف سيولة في بعض الفئات جعلت من الصعب على القطاع الخاص أو مشروعات الخصخصة أن تستوعب الأعداد الكبيرة التي تخرج سنوياً من المدارس والجامعات وغيرهم من غير المتعلمين مما جعل الناس يشعرون بوطأة البطالة وأنها سبب في حشد ذاتها للركود والكساد كما أنها نتيجة له ومن ثم فإن الحكمة تتطلب محاولة علاج مشكلة البطالة من أجل زيادة الطلب الكلي على السلع والخدمات في المجتمع ومن ثم الخروج من الأزمة الاقتصادية .

الحسابات أو شئون العاملين أو المخازن وخريجين من العلوم السياسية تصوروا عند التفوق في الثانوية العامة والاتحاق بالتخصص أنهم سوف يعملون في السلك الدبلوماسي فإذا بالقوى العاملة تلقي بهم في أخابير الخفوفات والبحوث والتدريب في الوزارات دون عمل حقيقي .

وعندما اتجهت الدولة إلى تغيير الفلسفة الاقتصادية وتطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي وتشجيع الاستثمار اغلبي والعربي والأجنبي والقطاع الخاص بصفة عامة بدأت في تطبيق تعين فائض الخريجين فقط الذين لم يجالهم الحظ في العمل في الشركات والبنوك أو القطاع الخاص واستمرت في ذلك حتى نهاية حقبة الثمانينات مع وجود فترة تأخير زمني كبيرة في توظيف الدلفعات بالدور وصلت إلى عشر سنوات في بعض السنوات إلى أن توقفت الحكومة تماماً عن سياسة التوزيع من خلال القوى العاملة وطلبت إلى كل جهة أو وزارة أن تعلن عن حاجتها إلى العاملين بناء على الاعلانات العامة والاختيارات أو المسابقات واختيار أفضل العناصر البشرية وذلك في حدود الاعتمادات المالية المخصصة لها في موازنة الدولة ولكن التطبيق العملي لذلك أوضح أن قدرة الجهاز الحكومي محدودة في استيعاب العمالة الجديدة وتقتصر على الإحلال بسبب الوفاة أو الإحالة إلى المعاش أو الاستقالة أو الإعارة الخارجية... إلخ. كما اتجهت بعض الوزارات والمصالح الحكومية إلى تعيين عمالة مؤقتة من بين الخريجين من المدارس والجامعات وذلك من استخدام القوافض المالية المتوفرة لديها من اعتمادات الموازنة العامة .

وفي عام ٩٨/٩٧ أعلنت الحكومة عن عزمها على إعادة هيكلة العمالة في الجهاز الإداري للدولة بما يتطلب ضبط أعداد العاملين في الوزارات والمصالح الحكومية بما يتناسب مع احتياجات العمل خاصة وأن تقديرات المؤسسات الدولية أوضحت أن هناك ما لا يقل عن ٢ مليون عامل في الحكومة يعتبرون من العمالة الفائضة أو البطالة المقنعة ويجب التخلص منهم وإعادة توزيعهم على القطاعات الاقتصادية الإنتاجية سواء عن طريق التدريب التحويلي أو عن طريق المعاش المبكر أو غيرها . إلا أن

## مستقبل التكامل الاقتصادي العربي

دكتور / حمدي عبد العظيم

أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مصر



الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك والذي يضع سياسات طموحة تأمل أن يضم هذا التكتل عدداً كبيراً من الدول المتقدمة والنامية في المستقبل ، وذلك بالإضافة إلى تكتل الآسيان وتكتلات دول أمريكا اللاتينية ودول البحر الباسيفيكي وتكتلات الكوميسا وغيرها من التكتلات داخل القارة الأفريقية .

ويرجع اهتمام الدول الصناعية المتقدمة وغيرها بالتكتلات الاقتصادية إلى حرصها على الاستفادة من الاستثناء من شرط الدولة الأولى بالرعاية المقرر في اتفاقية الجات وأحكام منظمة التجارة العالمية للتكتلات الاقتصادية والتي تصبح دولها غير ملزمة بمنح المعاملة التفضيلية التي تعطىها للدول الأعضاء في التكتل لبقية الدول الأعضاء في تلك المنظمة .

ولم يعد التكتل في عالم اليوم قاصراً على الدول فقط بل امتد إلى المشروعات الاقتصادية المختلفة مثل المشروعات الصناعية والبنوك والشركات المالية وشركات التأمين وغيرها والتي بلغت رؤوس أموال بعضها بعد الاندماج عدة تريليونات من الدولارات (آلاف المليارات دولار) وهو ما يصل إلى نصف الدخل القومي لعدة دول نامية .

وعلى صعيد التكامل الاقتصادي العربي نجد أن هناك مقومات متعددة لحدوث التكامل الفعال وحياء فكرة السوق العربية المشتركة التي تقرر انشاؤها عام ١٩٦٤ ولم تر النور حتى الآن . ولعل أهم معوقات التكامل الاقتصادي العربي والتي هيئت بحجم ونسبة التجارة البينية العربية إلى أدنى المستويات الدولية حيث لا تتجاوز هذه النسبة ٩-١٠٪ خلال حقبي المائتين والتسعينات هي :

أولاً : الطابع التنافسي للاقتصادات العربية حيث نجد أن عدداً كبيراً من هذه الدول يعتمد نشاطه الاقتصادي على

تبدو الحاجة ماسة وملحة إلى تفعيل التكامل الاقتصادي العربي في ظل التطورات أو التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية حيث تتجه كافة التجمعات الإقليمية إلى التكتل اقتصادياً وسياسياً فهناك تكتل أوروبا الموحدة الذي أصبح أقوى التكتلات الاقتصادية العالمية والذي تطور من اتحادات للفحم والصلب والمناجم وغيرها إلى اتحاد جرمي ثم إلى منطقة تجارة حرة ثم إلى وحدة اقتصادية تعتمد على تطبيق سياسات موحدة في المجالات الإنتاجية والمالية والتجارية مع التنسيق بين السياسات القطرية لكل دولة بحيث توجهت إلى دعم التكامل الاقتصادي الأوروبي . ثم كان التطور التالي وهو الوصول إلى سوق مشتركة ومشروعات مشتركة ثم إلى انشاء وحدة حماية للمعاملات المالية وتسوية الحسابات والمدفوعات بين الدول الأعضاء في التكتل ثم تطورت إلى أن صارت لها بنك مركزي موحد أنشئ في ألمانيا عام ١٩٩٨ وهو الذي يشرف على السياسات النقدية والائتمانية للدول الأعضاء ويتولى إدارة وإصدار العملة الأوروبية الموحدة التي من المقرر أن تصبح عملة متداولة في كافة الدول الأعضاء اعتباراً من عام ٢٠٠٢ جنباً إلى جنب مع العملات الأوروبية الأخرى والتي سوف تخفي من التداول بعد ذلك لتصبح عملة اليورو هي العملة الأوروبية الأخرى والتي سوف تخفي من التداول بعد ذلك لتصبح عملة اليورو هي العملة الأوروبية الوحيدة المتداولة في كافة المعاملات وفي كافة الدول الأعضاء التي وافقت على الانضمام إلى العملة الموحدة . ومن المتوقع أن تسارع بقية الدول التي لم تنضم إلى هذه العملة لتنضم بعد ذلك عندما يتبين لها جدوى هذه العملة الموحدة في دعم التكامل المالي والنقدي والتجارة البينية للدول الأعضاء .

ولا ننسى تكتل الثالث الذي يضم في عضويته كسل من



استثمار الأموال التي جرى إنفاقها على السلاح والجيش في مجالات إنتاجية مفيدة للاقتصاد القومي فضلاً عن جعل مناخ الاستثمار في الوطن العربي بصفة عامة وفي منطقة الشرق الأوسط بصفة خاصة غير مشجع أو موات للاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر .

خاصاً : تبين النظم السياسية بين الدول العربية الواقعة شرق قناة السويس عنها في الدول العربية الواقعة غرب قناة السويس مع وجود خلافات شخصية بين الحكام العرب انعكست بشكل سلبي على الخطوات العملية لبعض مشروعات التكامل الاقتصادي حيث جرى تجميد أنشطتها ومصادرة ممتلكاتها لأسباب وخلافات سياسية الأمر الذي جعل مشروع إنشاء السوق المشوكة حياً على ورق .

سادساً : افتقار الدول العربية إلى وجود ركائز للتكنولوجيا والبحث العلمي جعلها مستوردة للتكنولوجيا المستوردة بشروط باهظة مضادة فضلاً عن تقادمها ومن ثم عدم القدرة على إنتاج منتجات عربية قادرة على الإحلال محل الواردات أو قابله للتصدير إلى بقية الدول العربية الشقيقة والتي فضلت استيراد منتجات التكنولوجيا الأوروبية والأمريكية في صورة سلع معمرة واستهلاكية ورأسمالية .

ولقد ترتب على ذلك أيضاً عدم القدرة على إنتاج منتجات عربية المنشأ ومن ثم عدم إعطاء شهادة منشأ عربية من دولة عربية إلى أخرى مما جعلها تقطع بأن زيادة التجارة العربية البينية يعني زيادة ترويج المكونات الأجنبية المستوردة والتي تمثل الوزن الأكبر في المنتجات المنتجة داخل الدول العربية أي أن زيادة التجارة العربية تصبح في مصلحة الدول غير العربية بدلاً من تحقيق مصالحها .

وعندما أدركت الدول العربية صعوبة تحقيق حلم السوق العربية المشتركة فضلت اتباع النهج التدريجي للتكامل بدلاً من القفز المباشر إلى إقامة السوق ومن ثم اتجهت إلى التحرك على طريق التكامل من خلال منهج جديد يعتمد على ما يلي :

أ- التوسع في إقامة مناطق التجارة الحرة الثنائية واللاجسنة العليا للتعاون الاقتصادي بقوة دفع من الحكام العرب المخلصين

قطاع النفط الخام وتصنيع المشتقات البترولية دون الاهتمام بإنشاء صناعات متميزة على أساس الترابا التنافسية لكل منها ومن ثم اتجهت تلك الدول إلى استيراد احتياجاتها من السلع الصناعية والغذاء من الدول الصناعية المقدمة ومن الدول التي لديها زراعة قوية مثل كندا وهولندا وإسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وغيرها .

ثانياً : تبين النظم الاقتصادية للدول العربية خلال السنوات الماضية حيث كانت هناك دول تعتمد على تطبيق النظام الاشتراكي الذي لا يسمح للقطاع الخاص في الداخل أو القطاع الخاص العربي بالاستثمار داخل حدود البلاد بسبب سيطرة الحكومات على كافة وسائل الإنتاج ومن ثم اتجهت المدخزات العربية إلى البحث عن فرص الاستثمار المباشر أو غير المباشر خارج الوطن العربي حيث الرخبة والأمان من المخاطر. ثالثاً : عدم وجود بنية أساسية عربية لتحقيق ركائز التكامل مثل وجود مشروعات عربية مشتركة أو أسواق مال عربية نشطة أو بنوك عربية متكاملة وعلى درجة عالية من الكفاءة بل من المؤسف أن بعض البنوك العربية ساهمت في هروب رأس المال العربي للاستثمار خارج الوطن العربي مدفوعة بالرغبة في الأرباح وبسبب وقوعها تحت الإدارة الأجنبية التي تتحاز غالباً إلى مصالح الدول الأوروبية والأمريكية .

ولم يقتصر نقص البنية الأساسية للتكامل على ذلك بل شمل ضعف إمكانيات الصناديق المالية والتغطية القطرية وضعف مستوى وكفاءة مشروعات المرافق العامة والبنية التحتية في الدول العربية ، فضلاً عن انخفاض مستوى الإنتاجية للعمال العربية مقارنة بالمستويات العالية ومستويات إنتاجية العمال في بعض الدول النامية الآسيوية مما جعلها تنجس إلى استيراد الأيدي العاملة من الدول الآسيوية وإحلالها محل العمال العربية الوالدة من الدول العربية ذات الكثافة السكانية العالية .

رابعاً : استنزاف موارد الدول العربية المالية والتقديرية في حروب ضارية مع الكيان الصهيوني الغادر وحلفائه من ورثة الاستعمار القديم كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها الأمر الذي أدى إلى حرمان الدول العربية من فرصة

تعاون صناديق الاستثمار العربية والبنوك العربية لجذب رؤوس الأموال العربية بهدف الاستثمار المباشر وغير المباشر داخل الدول العربية .

هـ- الاتجاه إلى إقامة مشروعات الربط الكهربائي بين بعض الدول العربية مثل مصر وسوريا ، والأردن ولبنان والمشروع المشوك لنقل الغاز الطبيعي من مصر إلى بعض الدول العربية الشقيقة وتركيا وإقامة موانئ بحرية تساهم في زيادة حركة النقل وتجارة الوائزيت العربية وخدمة الدول العربية مجتمعة .

ولا شك أن تلك الصيغ الجديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية هامة في المستقبل القريب والبعيد متى صدقت النوايا وتم تحيية الخلافات والاعتبارات السياسية وتحقيق تكامل المصالح الاقتصادية للدول العربية في مواجهة تيارات العولمة وأحكام منظمة التجارة العالمية وثورة المعلومات والاتصالات وصراع الحضارات وأفكار نهاية التاريخ وغيرها .

ويجدر الإشارة إلى أن تفعيل التكامل الاقتصادي العربي يمكن أن يتحقق من خلال التقاء مصالح رجال الأعمال والمستثمرين العرب في شكل اتحادات عربية لرجال الأعمال والمستثمرين العرب فضلاً عن التنسيق بين برامج الإصلاح الاقتصادي في كل دولة عربية بحيث يتم توجيهه ناحية تحقيق تكامل المصالح التجارية والاقتصادية العربية كلها وبحيث يكون ذلك في إطار خطة للقضاء على الطابع التنافسي للاقتصاد العربي في كل دولة على حدة للدول الأخرى العربية ، وهو تحدي للذات العربية ويجب أن تحقق انتصاراً رافعاً على ذاتها في هذا المضمار من أجل رفعة شأن الأمة العربية في عالم الأقوياء .

لدعم الوحدة والقومية العربية ونيل فكرة التعاون الشرقي أوسطي التي روج لها شيمون بيريز لزورع إسرائيل الصهيونية المعادية داخل الكيان الاقتصادي للدول العربية تحت زعم إقامة دعائم للسلام والتعاون في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي بدأت بال مؤتمرات الاقتصادية لسدول (المنيا) عام ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ لم ١٩٩٧ والتي باءت بالفشل الذريع وأبرزت حاجة العرب إلى التضامن والتعاون في مواجهة التهديد الخارجي .

ب- إقامة منطقة تجارة حرة عربية كبرى اعتباراً من أول يناير ١٩٩٨ بحيث يتم إزالة الجمارك تدريجياً خلال عشر سنوات تنتهي عام ٢٠٠٧ بحيث يكون قيمة رسوم الجمارك صفر في نهاية المدة المحددة . وقد وافقت حوالي ١٨ دولة عربية على الانضمام إلى المنطقة الحرة مع تحديد السلع التي تطبق عليها تلك التخفيضات وهي ١٠٪ كل عام . ولكن تجربة التطبيق أوضحت عدم جدية بعض الدول العربية الموقعة على الاتفاقية في تنفيذ ما وقعت عليه كما أن بعض الدول غير منتظمة على الوفاء بالتزاماتها فضلاً عن زيادة عدد الاستثناءات من السلع التي لا تطبق عليها نسب التخفيض بحيث أصبحت الاستثناءات هي القاعدة تحت ذرائع وأسباب متعددة .

ج- الاتجاه إلى إقامة مشروعات مشتركة عربية تعتمد على تكامل رأس المال العربي في بعض الأنشطة الزراعية والصناعية في المدن واجتمعات الجديدة في مصر والمغرب وتونس وسوريا وأراضي الحكم الذاتي وغيرها .

د- التنسيق والتعاون والربط بين بعض البورصات العربية مثل البورصة المصرية وبورصة الكويت وبورصة بيروت وبورصة البحرين ، وتونس وغيرها . مع وجود اتجاهات إلى

# قياس تميز الأعمال بالتطبيق على شركة مصر لتجارة السيارات إعداد: د. ناهد محمد مظايرد

## مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ملخص البحث:

واجهت منظمات الأعمال في القرنين الآخرين من القرن العشرين كساداً في التغيرات في بيئة الأعمال لم تشهدوا من قبل، أصبحت حراسة الأسواق وما تبعها من دراسة المنافسة، وصنعتهم أخرى لتواكف مع التغيرات السريعة وسرعة التكيف والأعمال المنافسة للبقاء من المنافسة بين هذه الخصائص للمنظمات والخدمات في جميع أنحاء العالم<sup>(١)</sup>، والتفسير السريع في التغيرات والتفسير دورة حياة المنتج، وإدارة المعلومات بطريقة سريعة وعلى نطاق واسع، وكذلك تغير قوة العمل من حيث القدرات والواجبات والتخصصات<sup>(٢)</sup>.

وفي دراسة ميدانية قام بها كيم ويندر KIM & MILLER عام ١٩٩٢ تصومحة من الشركات الصناعية الأمريكية لفقداء عن استبيان أنهم لم يجدوا تغيرات بيئة الأعمال التي توجبها ومن المتوقع استمرارية في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، والتي أوضحت: زيادة المنافسة في الأسواق الدولية (٦٣٪)، عزاء من التكاليف على توافر التكاليف من أجل الجودة والوقت (٢٤٪)، تغير طبيعة قوة العمل من حيث المهام والواجبات والتخصصات والقدرات (١٩٪)، زيادة القوانين والإجراءات الحكومية المتعلقة بأنظمة بيئة الأعمال (١٢٪)، التغيير السريع في التكنولوجيا والتفسير دورة حياة المنتج (١٠٪)، توافر المعلومات بطريقة سريعة وعلى نطاق واسع (٦٪)، ويحدث نفس الدراسة أن المديرون لم يجدوا تغييرات في المنافسة السريعة لحد أول الأوبومات الثلاثة للمنظمة في أوروبا واليابان والولايات، وإما الجودة والتكيف في الوقت المناسب هي أهم أولويات تتنافس على الإطلاق مستهلكاً رضاه العملاء<sup>(٣)</sup>، وقد أكد كذلك مستهلكون ١٩٩٢ Harrington حينما ذكر أن هناك اهتمامات أولويات متزايدة باعتبار رضاه العملاء جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإستراتيجي، انضمام إدارة الأنشطة الضرورية لمساعدة العميل<sup>(٤)</sup>، إن التأكيد على الجودة التي توجهها اليابان منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين بقيادة إدوارد دمنج W. Deming وما يليها من إنشاء جائزة دمنج Deming Prize وإدراج Dening مدخلها في إطار جديدة مثل الجودة الشاملة و Just in time وما ساهب ذلك من نجاحها في احتلال مكانة تنافسية دولية<sup>(٥)</sup>، أي بالخدمات الغربية إلى إعادة التفكير الجذري في أفكارهم ونظم التفكير الإداري<sup>(٦)</sup>، وأظهرت حديد من الدلائل لتحول لمناخهم جديدة لمواجهة المنافسة العالمية<sup>(٧)</sup>، أمثلة:

- من المحاسبة Accounting إلى العمليات Processes.
- من الأقسام Departments إلى العمليات Processes.
- من المديرين Managers إلى إدارة Management.
- من المقاييس الداخلية Internal measures إلى مقاييس العملاء Customer measures.
- من توليد التقارير Generating reports إلى توليد التصرفات والتفكير Generating actions and results.
- من إدارة النتائج Result management إلى إدارة الأداء Performance management.

### • من علاقات المصنوع / المصارف Win/ lose إلى

علاقات الشراكة Partnership.

مما أدى إلى زيادة حاجة المنظمات للمساعدة لمواجهة الضغوط والمتغيرات السائلة فالتوجه إلى التكيف على إدارة الجودة الشاملة كمنهج للنفس دولي، وما تبع ذلك من تغير نظم جوائز الجودة للمنظمات كمسيرة الأداء مثل جائزة نيلسون التي حصلت الجودة الأوربية European Quality Award عام ١٩٩٥، وجائزة أفضل المركز الأمريكي للجودة والجودة عام ١٩٩٥ The American Productivity Quality Center Benchmarking Award، مستهلك جميع النظم المساهمة للجودة تضمن أداء المنظمات بتحقيق رضاه العملاء وتحسين إنتاج إنتاجهم والاستجابة لاحتياجاتهم، والتأمين المستمر للجودة، مع الأمانة في الاعتراف بالخطأ مع المستهلكين، ولكه بالتفصيل لنظم لجميع أسرار المنظمة في تحسين المستمر للتكيفية والتكيف التلقائي، وهي جوهرها أهدافاً مفعلة ومستمرة<sup>(٨)</sup>، ولكنه يجب أن تكون المنظمة قادرة على مراجعة أفعالها الحالية للجودة مفعلة وأفعالها المستقبلية في كل معيار تقوم متحدة على إطار عمل الجودة الشاملة بملابس من التكيف لتلكها لإجراء التغيرات<sup>(٩)</sup>.

ومن شأن أن شوش المنافسة الدولية بتحقيق جودة الخدمات والمنتجات، اقتصاداً على مستوى الجودة الشاملة، لذا أصبح التزاماً على المنظمات في الدول الغربية الغربية في تحسين الأداء والمنافسة الدولية أن تتجه لنفس المثل، وتكون نفس أفراسه المنافسة ولا ستنحصر المصنوع من مظهر المنافسة الدولية، بل والمنظمة أيضاً لتفكر إدارة الأسواق وتحسين التغيرات.

ومع اتجاه حصة شركات قطاع الأعمال في شدة المتغيرات السائلة، أصبح هناك ضرورة للاعتماد على تطوير نظم الجودة الشاملة أساساً لتطبيق الفرضي الحالي لهذه الشركات وإخراج اقتصادات الثلاثة لأداء التلقائي، حتى يعلوا زيادة قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

تعتبر جائزة الجودة الأوربية المعلقة على التصاميم الأوربية إدارة الجودة The European Model For Quality Management والمعروف من إيجازاً باسم نموذج أفضل الأعمال Business Excellence Model من أحدث نظم الجودة التي تضمنت في جميع أنحاء العالم كمنافس موضوعي للتقييم العالمي لأداء المنظمات على أساس تسعة مجالات: هي: القيادة، والهيكل، والإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ورضاه العملاء، وريادة العملاء، والتكيف على المجتمع، وإنتاج الأعمال.

ويستهدف النموذج تطبيقاً لتكامل للنظم Organizational excellence، الذي هو جوهر الزاوية للتكامل والنظم في كل من داخل إدارة الجودة الشاملة، ولأنه تضمن والتفكير بحسب المتطلبات على تسليح الأداء التلقائي وتحسينها، ولذا تخدم العلاقة على هذا النموذج كمنافس موضوعي للجانب تعمل الأعمال.

١ - هدف البحث :

يهدف إلى ما سبق يتحدد هدف البحث في :

وضع إطار عام للقيام بأداء عمليات قطاع الأعمال لتتجهز للتحديات التي تواجهها على المستوى الوطني، في محاولة لمعالجة الجوانب المختلفة، والقضايا التي تهم في تحقيق تميز أعضائها بفرض زيادة قدرتها التنظيمية محركات وقوانينها.

٢ - المنهجيات المستخدمة :

٢-١ - نموذج تميز الأعمال، ليس تحديد القطاع الحكومي

البريطاني<sup>(١)</sup>

اعتتمد الحكومة البريطانية على تحقيق نموذج تميز الأعمال لإحداث إصلاحا شاملا في القطاع الحكومي البريطاني لتتخطى التكاليف الذي يتبعه مؤامير الإدارة البريطاني في تسليم ٢٥% من الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية بقيمة ٢٠٠٢، و ٥٠% منها إلكترونيا بقيمة ٢٠٠٨. وأبعد اختيار الحكومة أن هذا القطاع غير محلي وأنها تسمى مع المفاهيم التي يتبعها الحكومة البريطانية لتتغير الخدمات التي تتشعب في القطاع الحكومي Challenge، المخارطة Compare، المتشابهة Osmosis، المتغلغلة competition، التعاون collaboration. ويوضح التقرير أن قطاع هذا النموذج ساعد القطاع الحكومي البريطاني على إدارة التغيير وتحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين التخطيط التشغيلي.

٢-٢ - نموذج تميز الأعمال مناهضة لخدمة المواطن البريطاني<sup>(٢)</sup>

تستهدف البحوث لتقوم بحسن النتائج المتعلقة بتطبيق الخدمة المملوكة البريطانية Royal Mail لتتجهز من اتباع منهجية النموذج الأوروبي للخدمة العامة والمصرف باسم نموذج تميز الأعمال Business Excellence Model، ولكن من سنوات ١٩٩٢ - ١٩٩٥، والذي كشف عن زيادة معدل التقييم للخدمات والعمليات البريئة خلال ٢٤ ساعة من ليلة ٢٤ إلى ٩٢%، وزيادة معدل الإنتاجية بنسبة ٣٠%، زيادة الفعالية المسجلة من ٩٤ مليون جنيه إسترليني عام ١٩٩٠ إلى ٩٩٢ مليون جنيه عام ١٩٩٢.

بالإضافة إلى ما سبق فقد حدد البريطانيان متطلبات عملية الاتصالات المتعلقة بمعايير النموذج لتحسين الأداء الشامل للمنظمة.

٣/٢ أسفرت نتيجة المصنفة التي تجريها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بـ ٣٩ جامعة أوروبية لتتوزع بـ ٣٩ أفضل رسالة تفكر في مجال إدارة الجودة الشاملة لعام ١٩٩٩ / ٢٠٠٠، من قبل رسالة الدكتور إدريس بيا Andreu Pina بمدرسة الهندسة الصناعية وإدارة الجودة / جوسيرا، بخون إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، وبناء على النموذج الأوروبي لإدارة الجودة . وقد ارتبطت فريحت لتجهز تحقيق نموذج في المستشفيات، ولكنه اعتد على مسح ٥٠٠ مستشفى في (١٢) دولة أوروبية. وأنتج أهمية تحقيق النموذج باستخدام مراحل التطوير التنظيمي، ومراجعة لاختلاف كفاءات وإمكانيات العملاء من دولة أوروبية لأخرى<sup>(٣)</sup>.

٤/٢ درس قسم التجارة والصناعة بالحكومة البريطانية عام ١٩٩٥ عوامل الفوز Winning لعبة شركة إلكترونية في قسم الطابعات والأجهزة بهدف التعرف على نجاح الشركات، والتي لديها في : التوزيع، والتكهن Empowerment والتحكم، والتجديد وإرشاد إلى هذه العناصر خمسة على مفاهيم الجودة الشاملة، والتي تركز في جوهرها على التحسين.

يتضح من الدراسات السابقة أن النموذج الأوروبي من نماذج الجودة الحديثة والمتقدمة تتطابق في جميع أنواع المنظمات الأوروبية التي تتشعب من تحقيق أهدافها العالي مقارنة بمعايير الجودة، والارتفاع في الخدمات المتعلقة بمساحتها على قطاع والمنظمة الدولية.

ولذلك لهذه الدراسات السابقة لتتجهز الباطنة للحسن المنهج وتحدد على هذا النموذج للحسن تميز الأعمال بشركة مصر لتجهز السيارات، نظرا لاتباعها طريقة مضمرة من الفعالية والجدالة . بالإضافة إلى تفردها عن الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين عناصر تميز الأعمال وأعضائها العالي.

٣ - مشكلة البحث :

تتضمن الفرضيات العالي بأداء شركة مصر لتجهز السيارات باستخدام النموذج الأوروبي إدارة الجودة، بغية تحقيق توازن القوة، وتعرف توازن القصور، والقضايا التي تهم في تحقيق تميز الأعمال باستخدام المنهجية.

٤ - فرضيات البحث :

١-٤ توجد فروق مطوية بين إدارة المستويات الإدارية الثلاثة المتعلقة في العليا والوسطى والتفصيلية فيما يتعلق بمعايير تميز الأعمال.

٢-٤ توجد فروق مطوية بين اتجاهات كل من العاملين والعملاء نحو نظام صيانة الشركة.

٣-٤ توجد علاقة ارتباط بين عناصر تميز الأعمال وأعضائها العالي مقاسا بمؤشرات الربحية والسيولة والكفاءة التشغيلية.

٥ - أهمية البحث :

شركة مصر لتجهز السيارات إحدى شركات قطاع الأعمال العام المعروفة بالكامل للوزارة والتي تأسست عام ١٩٩٦، وتلعب دورا هاما في أنشطة هي<sup>(٤)</sup>

• لتساعد على مواءمة نتائج في الخدمات التجارية التي تقدم بها الشركة لأعضائها، والذي يتضمن استيراد وإوزيع السيارات ومعدات قطع الغيار، وإعارة سيارات، وكذلك صيانة وإوزيع السيارات المختلفة وإعارة سياراتها، وإعارة لخدمة سيارات عرض، أوتون بإعارة وإعارة في الإسكندرية ، وأيضا سعة محلات بيع قطع غيار سيارات، خمسة منهم بإعارة، ومثل بالإسكندرية .

• لتساعد تجاري غير مباشر، يتضمن طموحات استيراد لحساب الغير للسيارة.

• لتساعد حتمسي، ويشمل نشاط محطات الخدمة التي تقوم بصيانة وإصلاح السيارات والمعدات التي تتصل بالشركة لإعطائها وغيرها من تسع الخدمة . وقد في الفكرة التي تدرس محطة خدمة وصيانة السيارات، تسعة منهم بإعارة، ولتتمة محطات بالإسكندرية.

• المنطقة الحرة، والتي تأسست كمدينة نصر بفرض استيراد وإوزيع سيارات أجنبية بجميع أنواعها عام ١٩٩٠ في ظل الحظر الذي كان يفرض على استيراد السيارات في تلك الفترة، والجدير بالذكر أنه في الفترة هذا القطاع يمثل حلقة لظهور نظام هذا القطاع.

• بشكله قد تضمن هذا القطاع بشكل ملحوظ لظهور النظام هذا القطاع. يتابع رأس مال الشركة عام ١٩٩٨ / ١٩٩٩ خمسة ملايين جنيه موزعة على عدة أقاليم منها شركة بالكامل لشركة لظهور والتجسرة الدولية. وإعارة قيمة كل من حقوق الملكية ورأس المال المستثمر عن حسن الإدارة على التوالي : ٧٢٨، ٤٠ مليون جنيه، ٤٨ مليون جنيه . ويعمل بالشركة عام ١٩٩٩ حوالي ٦٧٠٠٠، يعمل بإعارة لحوالي ٣١٠٥٠ مليون جنيه.

تتضمن الشركة لبرنامج المصنفة منذ عام ١٩٩٦، وهي من الشركات ذات الأداء العالي فيها نسبيا مقارنة بقيمة شركات قطاع الأعمال العام، وإعارة رقم أعضائها عام ١٩٩٨ / ١٩٩٩ ٢٥،٤٣٣ أعضائها، وحقق خفض لنشاط على أنه ٥ مليون جنيه، ومقابل بيع ٤،٢ مليون جنيه<sup>(٥)</sup>.

ومن هذا تأتي أهمية البحث في هذا القطاع، حيث تحتاج على هذه الشركة المصنفة بدرجة عالية من الأداء العالي إلى تحسين قدرتها التنظيمية في

Convenience sample، قد لم يستأجر إليها نظراً لتجارب جميع الممارسين، حيث يهدف منهجهم للحصول على خدمة معينة وإصلاح سيارات، ويكفي عينة آية مفردة منهم للحصول على البيانات المطلوبة لأغراض البحث<sup>(١٧)</sup>، وبالتالي، وحدة التحليل هنا هي الحصول الممارس على محطة الخدمة بغرض الحصول على خدمتها.

#### ٨- مصادر جمع البيانات:

أصبحت البساطة على لوجين من البيانات، هنا:

١/٨ البيانات الثانوية، وتتضمن هي:

- المجلات الصومية والصحائات والقرآن للخدمات العامة لشركة مصر التجارية للسيارات، استلمت لمجموعة من ١٩٩٦/٦/٣٠ إلى ١٩٩٩/٦/٣٠.

- تقرير الشركة الخاصة "حركة قطبين التجارية الدولية" عن الممارسة الصومية والصحائات الخاصة لعام ١٩٩٩. وكذلك بيان عن أصداء الخدمة وأوضاعها وتطورها على مستويات الإدارة هي عام ١٩٩٩.

٢/٨ البيانات الأولية:

صممت البساطة في ضوء مشكلة البحث وهدفه وأفراده لوجين من أرقام الاستبيان. الأولى موجهة لعينة العاملين على جميع المستويات الإدارية، والثانية موجهة لعينة العملاء. وقد تم استقيلهما بمقابطة شخصية للباحث بوحدة الخدمة.

- تتكون العينة الأولى من جيلين: الأول يتكون من (٨٩) عمارة ذات الهوية الخاصة المنطقة بهدف لقياس تميز الأصل، من خلال تصرف استجابتهم الطين الدرجة تطبيق لدرجاتهم للتطوير الترقية بالقيادة، ورضاء العملاء وتأييد لخاصة الشركة على المجتمع والتدريج الأصل، هي مباشرة بأسلوب فكري ذو الأربع استجابات التي تتراوح بين مطبق أصابا (أي غير مطبق تماماً، الجزء الثاني بغرض تطابق بين معايير تميز الأصل للخدمة والتأكد الفعلي للأدلة من استجابات العاملين على جميع المستويات وهو مصاغ بأسلوب فكري فكري استجابات ذاتي يتراوح من تحسين كبير إلى تدهور صغير.

- كما وقد بلغ معدل استجابة عينة العاملين على جميع مستويات الإدارة ١٦٦%، حيث استجوب منهم ١٨٦ لقسم، والذي تم الحصول عليه ١٢٢ لقسم (تتكون من ١٩ إدارة عمارة، ٣٦ إدارة وسطى، ١٧ إدارة قطبية).

- تتكون لقسم استبيان اتجاهات العملاء لعمارة وشخص من (١١) عمارة، مصاغة بأسلوب فكري، رضاءي التدرج. وقد بلغ معدل الاستجابة ١٠٠% حيث تم توزيع (١٢٠) لقسم على العملاء ولهم الحصول عليهم.

#### ٩- التحليل الإحصائي للبيانات:

تم إجراء التحليل لأواع من الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث، حيث تم إجراء اختبار كاي مربع وإحصاء، واختبار (ت) لتطبيق الفروق بين إرثه المستويات الإدارية تميز الأصل، واستخدام اختبار (كس) لتدريس الفروق بين استجابات كل من العملاء والعاملين لعمارة رضاء العملاء، وكذلك تم الاختلاف على معدل لقياس تميز الأصل لتصرف بالاختلاف بين معايير تميز الأصل والتأكد الفعلي للشركة.

#### ١٠- خطة البحث:

يتكون البحث من أربعة مباحث والتتبع والتوصيات، على النحو التالي:

الأول: النموذج الإداري إدارة الجودة.

الثاني: لتدعيم لقياس تميز الأصل.

الثالث: لقياس تميز أعمال شركة مصر لتجارة السيارات.

الرابع: اختبار فرضيات البحث.

الخامس: والتوصيات.

شراء دراسة منظمة القطاع الخاص والبيع المحلية الحكومية، والذي يتحلق بتدعيم فرضياتها للتطبيقية، وهو ما يهدف بواقعه هذا البحث، من خلال عرض وتحليل ومناقشة النموذج الإداري للجودة باعتباره إطاراً فلسفياً يساعد شركات قطاع الأعمال العام على فهم أهدافها العمل في ضوء معايير الجودة، لتجديد لوائح إدارة التي تلتزم بها، وإلزامي الضيف التي تعكس عليها، والتي تعتبر لزاماً لتأمين أهدافها، بما يعكسها من بناء نظم متكاملة تصادفها على تحقيق النتائج المستهدفة.

أما لأهمية تطبيقية للبحث تتناول في أنه من أوائل الأبحاث العربية التي تلت إنشاء هي للدراسات الإدارية للجودة باعتباره أداة لتقييم فاعلية الشركات، والبرهان على تفصيلات المنهجية. بالإضافة لتدعيم مفاهيم الجودة (مقاييس تميز الأصل) بما يتواءم مع بيئة هذه الشركات.

#### ٦- مصطلحات البحث:

• التميز Excellence (١٨): هي الممارسات المبرزة التي إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة، والفاعلية على مداخلها أساسية، تتضمن: الأهداف، النتائج، التركيز على العميل، القيادة، استقرار الكلية، تميز الإدارة، الكفاءات والمخاطر، التحسين المستمر والتجديد، الشركة، والمساهمة الإيجابية<sup>(١٩)</sup>.

• عمليات Process: هي تسلسل الأنشطة التي تصوب قيمة بالنتاج المخرج المطلوبة من خلال تهيئة من العمليات.

• علاقة Partnership: هي علاقة عمل بين طرفين أو أكثر لتدعيم الخلق لقيمة مشتركة، فقد تتضمن هذه العلاقة الشركات، الموردين، الموزعين، المخرجات المستخرجة أو الاضافات.

• المجتمع Society: جميع أولئك الذي يعتقدون أنهم يتأثرون بالمجتمع، فيما بدأ فاعلين وبخلفاء، العملاء، والمشاركين.

• الرادار RADAR (٢٠): هو مفهوم يجمع بين مصهورة من العناصر، هي: للتتبع Remedy، المنفسل Approach، التنبؤ Deployment، والتقييم والدراسة Assessment and evaluation.

• المقارنة مع أفضل للمقاييس Benchmarking: هي ممارسة تقوم بها المنظمة لمقارنة أهدافها بأفضل مفاصلها في الصناعة التي تعمل بها، من أجل التعلم والحصول على فهم تام لكيفية تحسين أفعليها ببحث ويساري مع أداء هذا المفاضل أو بفقره طيبة.

#### ٧- منهج وخطوة البحث بوحدة الممارسة:

• منهج تطبيقي على جميع مستويات الإدارة وعناصرهم ووحدة الممارسة، باتباع منهج تدريس الإدارة العليا بشركة مصر لتجارة السيارات كمنصة عمارة مدبرا، تم اختيارهم جميعاً بأسلوب العنصر العشوائي.

• باتباع منهج العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والقطبية ٥٥٧ عامل تم استمارة ٢٢٤ عامل حرفي، وعليه يبلغ حجم مجتمع العاملين ممثل البحث ٢٢٢٢ عامل.

ويستلزم في الحصول الإحصائية لخدمة حجم عينة عدد معين لقسم level confidence قدره ٩٥%، ودرجة خطأ مقبولة ٥%، وحجم مجتمع بحث قدره ٢٤٠، يتكون حجم عينة ١٨٦ عامل<sup>(٢١)</sup>. اختصاراً على معادلة كولومب اختيار لتدعيم عينة تطمين على كل من مستوى الإدارة الوسطى والقطبية، ليعين أنها أبهى لكل منهما على التوالي ٥٥ عمارة، ١٣٠ مقراً<sup>(٢٢)</sup>.

- المرافف هو وحدة التحليل على مستوى الإدارة الوسطى والقطبية.

#### عينة العملاء بوحدة الممارسة:

قد بلغت عينة العملاء ١٢٠ عمارة من الممارسين على مختصين خاصة لعملاء بمرافق الإدارة ومطعة لجهة. تم اختيار العملاء الذين استدلوا على الممارسين خلال أربعة أسابيع متتالية. وهي عينة ممثلة للممارسة

البحث الأول

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة

١- نشأة النموذج وأهميته:

يرجع التفكير في النموذج إلى ١٥ سنوات عام ١٩٨٨، عندما أُنشِئ وزراء مجلس إدارت خمسة عشر شركة أوروبية لقيادة من القطاعات الصناعية المختلفة لتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وحرصت لتكون بدعم مركز للتأسي للشركات الأوروبية في السوق العالمي، وقد بلغ عدد أعضاء المؤسسة عام ١٩٩٦ أربعة مئة عضواً من فئتين الشركات الأوروبية، والمؤسسات غير خاضعة للتوزيع وتسمى لفرعيتين أساسيين، هما : مساهدة وإدارة المؤسسات الأوروبية التي تسعى لتحقيق الجودة والمساهمة للتأسي الإدارية، وإدارة وتحليل ومساعدة الشركات من أجل نشر أنشطة تحسين الجودة وتكثيف للغة الجيدة بين جميع الشركات الأوروبية، وتكون المؤسسة موجهة من اللجان : اللجنة التنفيذية Executive committee، ولجنة الإدارة four steering groups.

تمنح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أربع جوائز، هم : جائزة أفضل رسالة مؤسساتي، وجائزة أفضل بـ TQM Award، جائزة الأوسكار Media Award جائزة لخدمة Leadership Award، جائزة الشركات والخدمات الخاصة Award for companies and public services، اعترافاً بأداء الجودة المتميز على مستوى الإدارة والشركات بالزمن.

ولذلك الجائزة الأخيرة التي هي محور البحث على تصنيف الأوسكار، أصحها : تركيز الاختصاص على إدارة الجودة الفعالة كإستراتيجية إستراتيجية، وتوضيح الشركات على تطوير أنشطة تحسينات الجودة، والحكم على النتائج المختلفة من خلال اتجاه فعال الجودة الفعالة.

تطلق المؤسسة هذه الأوسكار من خلال مجموعة من الفئات، هي : تنمية الإدارة، تأسي بعلية جائزة الجودة الأوروبية، والاعتراف بأداء المؤسسات المتميز في مجال الجودة، والاعتراف عن برنامج الجودة وإدارة نموذج لتسليم الأوسكار، يمكن أن تطلقه المنظمات لتأسي وتحسين الجودة.

وقد ظهر النموذج الأوروبي للجودة المعروف في أوروبا باسم نموذج تسليم

الأوسكار Business Excellence Model لتجود في عام ١٩٩٠، بعد سلسلة من ورش عمل المنعقدة في برن وتكمن للتميز النموذج من منظورين من وجهة نظر إدارة الأعمال American Baldrige Award، وجائزة تيمبلنج اليابانية Japanese Deming Prize for companies، وقد وضع النموذج في صورته الأولى السنة ١٩٩٠ لتكون كاتس TQM امتشيرة، عديد من أعضاء المؤسسة الأوروبية و (١٠٠٠) فرداً من الشركات الاستشارية والشركات الأوروبية كجزء من صياغة نموذج على صياغة للتطبيق على جميع أنواع وأحجام المنظمات في جميع أنحاء العالم . وأست تم بدء العمل بالنموذج في أكتوبر ١٩٩١.

تتطلب أنشطة النموذج إلى أنموذجها صياغة مساعد المنظمات على فهم وضوحها الحالي مقارنة بالمعايير التي تعدد مستوى التميز، وإستراتيجية قدرتهم على فهم الجوانب الإدارية، وإحاطة على فهم الحول للتعلم على هذه الجوانب، ويتطلب النموذج بالهرمية، وتحدد مختلفات على الممارسات الإدارية التي لها، والمتعلقة مع التفكير الإداري الحديث وهو يبنى على أساس عمل تم تجريبه واختاره لتلهم المنظمات بقضية لمصالحات متعددة، بهدف تحديد فترة وإحلال المنظمة بقضية لمعايير الجودة (١٧).

يقوم مخططاً قريبا وبخاصة من أجل إضفاء تحسينات منظمة (١٨)، فهو إذا تخصص في فهمهم في تصرف أفضل الممارسات في الشركات الكبرى، وصالح لاستخدامه لجميع أحجام المنظمات في جميع البعث، ويساعد النموذج على المراجعة الشاملة لأداء المنظمة ومقارنته بأداء المنظمات بما يسمح بمقارنة ماتسح للمنظمة organization's scoring profile مع الشركات الفعالة في الصناعة بما يساعد على اقتراح التحسينات وتقييم القدرات التنافسية . يقدم إظهار عمل والفهم يساعد على تحديد العناصر الرئيسية التي تتطلب تحسينها، ويساعد المنظمة على تحديد أولويات القوة الرئيسية، التي يمكن استخدامها أساساً للتقدم التنظيمي، ويقدم أساساً لتأسي الاندماج السلسلة the strategic change، والتركيز على تنميتها وبالتالي فهو يجمع بين مفهومي القيادة والفعالية . وتتضمن التقويم الأتسي في شكل متقدم ومخطط من أجل مراجعة الصياغة والتنميط.

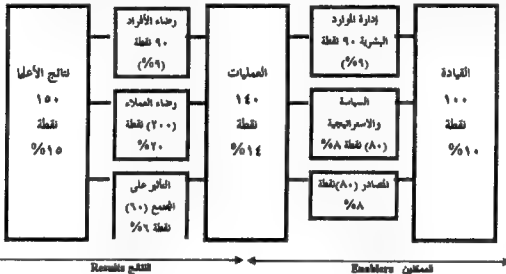
ويقدم فرصة لتصميم الجودة في جميع أنحاء المنظمة ويسمح بالتدخل الفعالي لتأسي في عمليات التحسين . وهو مخطط أشمل من نظام الأوسكار ٩٠٠٠ الذي يعبر جرحاً بين النموذج، والجهد التأسي يوضح لك:

جول (١/١) : المقارنة بين عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ونظام الأوسكار ٩٠٠٠

عناصر المقارنة	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة	نظام الأوسكار ٩٠٠٠
الهدف	التحسين المستمر	إحلال التحسين الداخلي
جهة التكريم	يمكن استخدامه على مستويين : إداري هل التكريم الأتسي للمنظمة . أو يتم تكريمه بواسطة مؤسسة الجودة الأوروبية لمنح الجائزة	التكريم الأساسي بواسطة الجهة الخارجية
فئات الإحلال	بم فئات إحلال المنظمة على مدار سلسلة زمنية كتراف من ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات	لا يتم قياس الإحلال
المعالجة إلى مقارنة أداء المنظمة مع السوق Benchmarking	تطلب المقارنة	لا يتطلب المقارنة
الخاصة التي يتم قياسها	جميع هذه العناصر مقاييس بشكل مباشر	جميع هذه العناصر مقاييس بشكل غير مباشر ولكن الصياغة
البيانات والمؤشرات والإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية والصياغة والعمليات	جميع هذه العناصر مقاييس بشكل مباشر	أوسكار ٩٠٠٠
لتحليل الأوسكار	مقاييس	غير مقاييس بشكل مباشر

المصدر : European Management Center, opch, P. ١٠٢

الإيمان للمنظمة على المجتمع Impact on Society، يتم إجماله من خلال الجودة والمواساة والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية والمصادر والعمليات، والتي تؤدي إلى النهاية إلى التميز على نتائج الأعمال، واختصاراً (١/٣) يوضح لك .



شكل (١) : النموذج الأخرى إدارة الجودة الشاملة

المصدر : ١١٣ : P. ١١٣

المنظمة، وكذلك بيئة التنظيم تكون أعضاء المنظمة من قسطنطين، الإدارة بالعمليات والخطط Management by processes and facts تؤدي إلى المنظمات بأغلبية عندما تكون ذلك تكميلاً وعلاقات متعلقة من الأنشطة، ويتم إدارتها بشكل دائم ومعتد، ويتم أنشطة القرارات المتعلقة بهذه العلاقات بناء على معلومات موثوقة بسهولة، والتي يتضمن فيها ناساً لمصالح المجموعات المختلفة.

• التوعية الأخرى وتعليمهم ليس عمليات التقييم People Management and involvement : يتم تنظيم الأنشطة من الأفراد في وجودهم بطريقة والقدرة تسودها الثقة والتعاون empowerment، والتي تشجع جميع الأفراد في عمليات تحسين الأنشطة.

• التنظيم المستمر والتجديد والتغيير، Continuous innovation and improvement learning : يتم تنظيم أداء المنظمة، عندما يتم إدارة والنظام المعرفة بين أعضاء المنظمة، مع وجود ثقافة تنظيم المستمر والتجديد والتغيير.

• التنمية الشراكة Partnership development : تعمل المنظمة بأغلبية عندما توجد علاقات فعالة تعتمد الأنشطة متعلقة مباشرة على أساس الثقة وبشراكة المعرفة والتعاون مع الشركاء.

• المسؤولية العامة Public Responsibility : وهي تشمل اهتمام المنظمة طويل الأجل بالمجتمع على أساس أخلاقي، والحصول كموثوقين مسؤولين لهم دوراً في المجتمع الذي يعملون فيه.

٤ - أسس التنظيم (٣٧)

إن مصطلح الرادار RADAR، هي جوهر النموذج . ويتكون من أربع عناصر : النتائج Results، المنهج Approach، الانكشاف Deployment، والتقييم والتجديد Assessment and Review والنموذج في الشكل التالي:

٢ - عناصر النموذج الأخرى لإدارة الجودة: يحدد النموذج على عدة افتراضات أساسية، وهي أن تتلقى رضا العملاء customer satisfaction، ورضا الأفراد People satisfaction، والتأثير

والتأثير بين أن النموذج مبني على مجموعة من المعايير متساوية الوزن، ولذا كل منها ٥٠٪ من إجمالي درجة التميز، تتلخص في : المصدر الأخرى مصادر المسكين Enabler criteria، التي توضح مثلاً تفصل المنظمة، وتضمن خمسة معايير : القيادة، والمواساة والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، المصادر، والعمليات، والتي تساهم بكيفية How إدارة الأعمال.

وبالرغم من تساوي النسبة بين المجموعتين إلا أن نسبة مكونات كل منهما تختلف، على سبيل المثال تمثل القيادة ١٠٪، في حين تمثل العمليات ١٠٪، ولديها جهد رضاء العاملين ٩٠٪ في حين رضاء العملاء ١٠٪ والجهد بذكر أن ذلك ارتباطاً وثيقاً بين المجموعتين، فهناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية، People management، ورضاها هم People satisfaction، وكذلك بين السياسة والإستراتيجية Policy and strategy، وتأثير الأعمال Business results (٣٨).

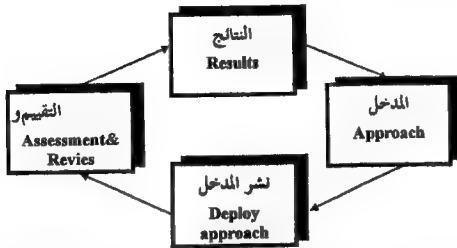
٣ - مفاهيم التميز التنظيمي (٣٧)

تم بناء النموذج اعتماداً على مفاهيم تتكامل لتفصيل التنظيمي، على النحو التالي:

• التوجه بالنتائج Results orientation : تعني تحقيق توازن إشباع أصحاب المصلحة من الأفراد، العملاء، حاملي الأسهم، الموردين والمجتمع.

• التركيز على العميل Customer focus : العميل هو الحكم النهائي لجودة الخدمة أو المنتج، ولذا فإن التركيز على إشباع احتياجات العملاء. تحديد والمراقبين يؤدي إلى تنظيم وإدارة واستكمالهم، وبالتالي تحسين الجودة المتوقعة.

• القيادة والتزام القادة Leadership and consistency of purpose : إن سلوكه القادة المنظمة يخلق وحدة يتسوح لهايات وأهداف



شكل (٢/١) : مفهوم الدائرة

والذي يعنى أن المنظمة تحتاج إلى :

- **النتائج : Results** : تحيطت بالفروقات المرغوب تطبيقها كجزء من سياساتها وإستراتيجيتها وصايلها . هذه النتائج تبنى أداء المنظمة والى وإسجاع لتجاهلات أصحاب المنظمة stakeholder والى المنظمة الممتازة excellent organization لأن النتائج تبين اتجاهات إيجابية Positive trends، وأيضا المحافظة على استمرار الأداء الجيد وتحسين أهداف . ومع مقارنة Compare الأداء مع المتنافسين.
- **المدخل : Approach** : وهو يتضمن مثلا تخطيط المنظمة أن تطلعه، وإعداد وإعتماد النظم والعمليات والعمليات الرشيدة المتطورة التى تستخدمها المنظمة لتطبيق الأنشطة.
- **التقييم والتدقيق : Assessment and Review** : يتلخص ومراجعة المدخل، ثم وضع الآليات، والتخطيط وتطبيق التدقيق.
- - معيار للنموذج (٢/١) :
- يتكون النموذج من ستة معايير رئيسية، وثلاثة وثلاثون معيار فرعية، ويوضح الجدول (٢/١) الفرض من كل معيار ويؤلفه التدقيق فى النموذج والمعايير الفرعية للمنظمة طه .

عدد المعايير الفرعية	فرضها	معايير النموذج ولها التسمي
١/١ تمثيل للخلق للوكلاء وتلبية رسالة المنظمة وأهدافها وطريقها.	لعمى متواكف وأفضل رئيس مجلس الإدارة والمديرين الآخرين فى قيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، والعمل على إحداث التغيير	١ - المجموعة الأولى معايير التمكن، والتمثيل : ٥٠% ، تكون من : ١ - قيادة : ولها ( ١٥%) وتتكون من ستة معايير فرعية
١/٢ أفضل على تدعيمها، وإتساعها لجميع أعضاء المنظمة.		
٢/١ تمثيل الشخصى لجميع المديرين فى مراجعة التقدم المستمر نحو الجودة والالتزام بتطبيقها.		
١/١ تمثيل الشخصى لجميع المديرين فى جهودات التدقيق التى تتم من خلال الأفكار وفرق العمل لتوصيلها.		
١/١ مهنية اتصال الخارجين والموردين وأفراد الممارات معهم.		
١/١ تلبية سلوكه إيجابيا على أهم الجودة والعمل على نشرها، وإتساعها فى جميع أنحاء المنظمة.		
٢/٢ تلك المنظمة من وجود علاقة وثيقة بين سياسات وإستراتيجياتها والتخطيط وأهدافها التى تؤكد على الجودة على فعال الزين لتدعيمها وإتساعها.	لعمى الاتصال بين أهداف الجودة وسياسة المنظمة من خلال تقديم مدى اعتماد السياسة والإستراتيجية على مطلق وديناميات مواءم بها، وكذلك كيفية تنفيذ السياسة الإستراتيجية على المستوى التتالي.	٢ - السياسات والإستراتيجيات ولها التسمي ٥٠% تكون من أربعة معايير فرعية
٣/٢ وجود آليات تساعد الإدارة العليا من اكتشافه من وسنوح الأهداف والخطط فى المستويات التتالية .		
٢/٢ العلاقة بين الخطأ والأداء على مستوى الأفكار.		



تابع معايير المواجه

معايير المواجه ولزها التقييم	شرحها	عدد المعايير الفرعية
٣ - إدارة الموارد البشرية ولزها التقييم ٩% (في التكون من ستة معايير فرعية)	لخص كيفية إدارة المنظمة والتميز بها والتميز بها للخدمات الأفراد والفرق من خلال أنشطة مخططه، بغية مساهمة السياسة والإستراتيجية والعمليات.	١/٧ وضع خطة إدارة الأفراد اقتصادا على الأهداف وقسمة الإستراتيجية. ٢/٧ وجود نظام ملائم به جميع أعضاء المنظمة لتفهم أداء المعلمين والمعلمين، وأعضاء عليه تصدد الاحتياجات للتدريب والتطوير الوظيفي. ٣/٧ مدى وجود نظام مراع لإجراء التحسينات من خلال مجهودات الأفراد والفرق. ٤/٧ مدى استقلالية الأفراد، وتمكينهم من اتخاذ القرارات. ٥/٧ مد العلاقة بين جودة الأداء والنتائج التي يحصل عليها الأفراد. ٦/٧ مدى فعالية الاتصالات من أسهل لأعلى، ومن أعلى لأسفل.
٤ - إدارة المصادر ولزها التقييم ٨% وتتكون من أربعة معايير فرعية.	كيف أنشطة المنظمة وتبهر مصادرها الداخلية وإيراداتها الخارجية External Partnership من أجل مساهمة مبيعاتها وإستراتيجيتها وعملياتها.	١/٤ مدى العلاقة بين استخدام المصادر المالية، وسياسة المنظمة وإيراداتها الخارجية، وأهداف الجودة. ٢/٤ مدى فعالية المخطوطات المتصلة بالموردين والعملاء، وكذلك سرعة وفاء الإجراءات المستندة معهم. ٣/٤ مدى كفاءة استخدام المصادر وفعاليتها، وعلاقة الشركة مع الموردين. ٤/٤ درجة الاعتماد على طرق إيرادات، لتعديد التكاليف الجيدة، وتقليلها لتعديد الميزة التنافسية.
٥ - العمليات ولزها التقييم ١٤%، وتتكون من خمس معايير فرعية.	وهي تمثل تتبع الأنشطة الأساسية اللازمة لإنتاج المنتجات المطلوبة، بهدف لخص العمليات لتعريف كيفية تصميم وإدارة المنظمة لعملياتها من أجل مساهمة السياسة والإستراتيجية لإنشاء عمليات صالحها وأعمال المنظمة stakeholders	١/٥ التأكيد من أن جميع العمليات ضرورية لإنتاج المنظمة، وأن مؤشرات كفاءة مبرورة للجميع. ٢/٥ وجود نظام شامل يعنى على ترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات ولديهم خدمات جديدة لتتطلب إشباع احتياجات العملاء. ٣/٥ التأكيد من أن جميع مخرجات النشاط. ٤/٥ التحسين المستمر في العمليات، لهذا في الاعتبار المتغيرة مع المتغيرات. ٥/٥ مراقبة فعالية تطبيق النظام، والتأكد من استيفاء متطلبات الجودة للخدمة والموردين.
الجمهور على الفاعلية التشغيلية، وبعدها ولزها التقييم ٥٠% وتتكون من	لخص ماذا تحقق المنظمة في مجال رضا العملاء الخارجي	١/٦ مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، وإستجابتها لإحتياجاتهم ومتطلباتهم. ٢/٦ قياس أداء المنظمة نحو رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.
٦ - رضا العاملين ولزها التقييم ٩%، وتتكون من معيارين فرعيين.	لخص ماذا تحقق المنظمة في مجال رضا العاملين	١/٧ مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، وإستجابتها لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. ٢/٧ قياس أداء المنظمة نحو رضا العاملين والمشاركة مع المنافسين.
٨ - اختيار على المجتمع؛ ولزها التقييم ٦% وتتكون من معيارين فرعيين.	ماذا تحقق المنظمة في مجال إشباع احتياجات وإيرادات المجتمع.	١/٨ مدى وجود برامج لدى المنظمة لتقليل ضرر المنظمة على البيئة والوصول على تنمية المجتمع. ٢/٨ المشاركة مع المنافسين في نفس النشاط.
٩ - لتتبع الأصناف ولزها التقييم ١٥% وتتكون من معيارين فرعيين.	ماذا تحقق المنظمة في ضوء أداء الأصناف المخطط والعمليات وإيراداتها وأعمالها وإيراداتها أعمالها المصنعة.	١/٩ إجراءات قياس نتائج الأعمال وإيراداتها. ٢/٩ مقارنة نتائجها بالمنافسين.

٦ - الابتكارات الموجهة للمجتمع:

المكتورات، حيث أنه على مستوى التفاعل لم يلاحظ أي الابتكار القدر على التجدد  
والإبتكار. وانطلاقا من ذلك فإن المؤسسة الأردنية لإدارة الجودة الأساسية تقوم  
بمجموعة المواجه كل سنتين تتسمين بالجدد.

أن النموذج ليس مثالا في حد ذاته عن إصفاة التحسين، ولكنه يساعد على  
تحديد مجالات التحسين، وليس لنفس الغايات لا يمكن إحصاء نموذجا وإياها لجميع



جدول (٢/٢) : مصفوفة ارتباط معايير الجودة بعضها البعض وكذلك بالقدرة الإجمالية

المعيار	القيادة	السياسات والإستراتيجيات	إدارة الموارد البشرية	إدارة مصادر القدرة	الخدمات	رضاء العملاء	رضاء الموردين	تأثير القدرة على الأداء	نتائج الأعمال	الإجمالي
القيادة	-	٨٨٦	٧٢٧	٤٢٣	٩٥٧	٧٠٢	٦٦٥	٨٥٨	٦٤٦	٩٠١
السياسات والإستراتيجيات		-	٨٩٧	٦٩٦	٤٤٢	٦٥٦	٨٠٣	٦٩٠	٨٣٥	٦٤٦
إدارة المصدر البشري			-	٨٤٤	٨٨٨	٥٧٩	٧٨٠	٦٦٨	٨١٣	٦٩٣
إدارة مصادر الشركة				-	٨٨٧	٧٤٠	٤٣٤	٦٤٨	٧٤٧	٦٤٦
الخدمات					-	٨٥٨	٥٥٠	٥٦٢	٨١٦	٦٤٣
رضاء العملاء						-	٨٥٦	٦٤٣	٥٦٤	٦٦٦
تأثير المصدر البشري							-	٦٣٦	٥٦٧	٥٧٧
المتوسط										
نتائج أصل القدرة										٧٨٨
الإجمالي										-

#### المصدر : المصنف السابق

- يتضح مما سبق أن قياس معايير جودة المواجه الأخرى لتتسم بدرجة عالية من الاتصال الداخلي

#### معايير القدرات

لقياس معدل القدرات تم توزيع الاستمارات على ثلاثين مفردة من الشركة محصل التطبيق، ثم بعد القضاء بحصة حرة يوما من جميع الاستمارات، تم توزيعها مرة أخرى على نفس المستلمين منهم. وعليه تم حساب معدل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، والموثق لتكفي في الجدول التالي :

توزيع المصفوفة السابقة : ارتفاع قيمة مطابقت الارتباط بين معيار الجودة بعضها البعض فهي تتراوح بين قيم ٠,٥١٤ : ٠,٨٥٨، وهي أقل من مستوى مطوية قدره ٠,٠٠١ فيما

كما حصل الارتباط بين معيار القيادة ومعيار السياسات، وكذلك بين السياسات والإستراتيجيات والخدمات، فيما على التوالي ٠,٤٢٣، ٠,٤٤٢، وهما أقل من حد مسكوى مطوية قدره ٠,٠٠٥

وكذلك وجود ارتباط قوي بين معيار الجودة لتتبع الموضحة في المصفوفة السابقة والدرجة الإجمالية لتقياس، فقد ترويت قيمة مطابقت الارتباط بين ٠,٥٧٧ - ٠,٩٠١، وجديها أقل من مستوى مطوية قدره ٠,٠٠١

جدول (٣/٢) : مطابقت الارتباط بين التقييمين

المعيار	القيادة	السياسات والإستراتيجيات	إدارة الموارد البشرية	الخدمات	رضاء العملاء	رضاء الموردين	تأثير القدرة على الأداء	نتائج الأعمال	إجمالي
معايير الارتباط بين التقييمين	٩٨١	٩٧٧	٩٩٢	٨٩٦	٩٩٢	٨٧٩	٩١٦	٩٢٨	٩٩٦
تطبيق الأول والثاني									

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

#### البحث الثالث

#### القياس في الأعمال

يتضح من الجدول السابق ارتفاع مطابقت الارتباط بين التقييمين على جميع أبعاد القياس وكذلك بالنسبة للدرجة الإجمالية، مما يعكس معياراً هائلاً من التماسك لاختصاص

تربطاً على ما سبق يتضح أن هذا قياس معايير الجودة طبقاً للمواضع الأخرى إدارة الجودة يتمتع بدرجة عالية من الصقل والقياس، الأمر الذي يمكن المؤسسة من تصميم تدابير الاستجابة على عتبة البحث بدرجة كبيرة من الكفاءة.

#### ملخص البحث الثاني :

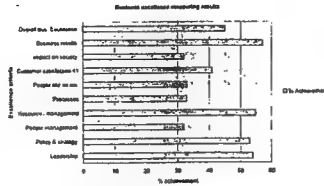
تمت القياسة بقياس معايير الجودة الذي وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، ولكه من خلال تحريبه وإستبداله واختار منهج وإبائه لاختصاص صلاحيته للتطبيق على مجتمع البحث.

#### ١- خطوات القياس :

- تصميم تطبيق الاستطلاع على عينة البحث الممثلة لجميع المستويات الإدارية بدرجة مصر لتجارة السيارات، بناءً على نتائج لقياس مدى وإبائه لقياس.
- توزيع الاستطلاع، وتصحيح الاستقصاء، والموثق في ملحق (٢).
- تحديد مستوى تعديل الأصول، والمبين في ملحق (٢).
- تحديد نوعي القدرة والقياس للتصنيف.

#### ٢- نتائج التطبيق :

أشار - تصميم الاستطلاع على عينة البحث البالغة ١٢٢ مفردة موزعة على المستويات الإدارية بالقرعة مستوى الإدارة التنفيذية (١٧ مفردة)، الإدارة الوسيطة (٣٦ مفردة)، وإبائه (١٩ مفردة - مصر شامل) وأسفل تطبيق الخطوات السابقة، عن التتبع الممثلة في شكل (١/٣)، والموثقة لتتبع قياس تعديل الأصول بالقرعة.



شكل (١/٣) : نتائج تمثيل الأبعاد بطريقة مصر لتجارة السيارات

المصدر : نتائج المسح الميداني.

٢/٢/٢ : حققت الشركة في مجال رضا العملاء Customer satisfaction نسبة إجمال قدرها ٤٤% . وهذا يعكس أن هناك تطور بطئ لرضا عملاء الشركة . ويتم التحديد الدقيق لبعض نتائج المجالات والأنشطة المرتبطة برضا العملاء ، ولكن لا يتم ربطها بهدف محدد ولا توضع لعملية المراجعة.

٣/٢/٢ : نتائج أداء الأبعاد Business results :

حققت الشركة في نتائج الأبعاد نسبة إجمال قدرها ٥٠% ، وهذا يعكس اتجاهات إيجابية قوية ، وخاصة ما يتم مقارنته بالنتائج في ضوء الأهداف في عدد من المجالات ، ولكن لا يتم إطلاقاً أية مقارنات مع نتائج أبعاد الممارسين في نفس الصناعة وخاصة القادة منهم.

٢/٢ : المستوى التالي لتمثيل الأبعاد Overall business excellence

شركة مصر لتجارة السيارات :

إن مستوى إجمال التالي للشركة مصر لتجارة السيارات ، والذي يعتمد بدرجة تمثيل الأبعاد ، هو : ٤٤% ، ويحذر ذلك إلى أن هناك بعض الدلائل على وجود الممارسات الإدارية اللازمة . تجري الشركة بعض المراجعات والتغيير غير المخطط ، والذي من شأنه إحداث بعض التطوير في بعض المجالات . وهم تتشاور الممارسات الإدارية اللازمة والتفكير الفعّال في جميع أنحاء الشركة.

٢- لوائح القوة والفرص : المصدر : لشركة مصر لتجارة السيارات :

من خلال الفحوص السابق يمكن تعريف لوائح القوة ، والفرص للتصنيف (التي تشمل لوائح التشغيل) لكل مجال من مجالات الفحوص : القيادة ، السياسات والإجراءات ، إدارة الأفراد ، إدارة المصالح ، السياسات ، رضا العملاء ، التفكير على المستوى ، ونتائج الأبعاد والتي على أساسها تحدد لوائح القوة والفرص للتصنيف .

بين الشكل السابق نتائج قياس مجموعتي مقياس : الممارسين والمبتدئين على النحو التالي :

١/٢ : مقياس الممارسين Results Criteria :

١/١/٢ : أن نسبة الإجمال في مقياس القيادة ، السياسات والإجراءات ، وإدارة المصادر هي على التوالي : ٥٤% ، ٥٣% ، ٥٥% . وذلك يعني : بالنسبة لمقياس Approach : أن هناك تغير من الدلائل القوية على وجود ممارسات إدارية ملائمة توضع لعملية المراجعة المستمرة ليسا يكتفى بالملاحظة الأبعاد.

بالنسبة للتشغيل Deployment : درجة التطبيق : إن درجة إجمال الشركة لهذه الملاحظة يمثل إجمال المتابع من الخاص الواجب تطبيقها في جميع أنحاء الشركة إذاً أخذنا في الاعتبار جميع أنشطة المنظمة وجميع المجالات الإدارية.

٢/١/٢ : حصلت إدارة الموارد البشرية ، والعمليات على مستوى إجمال أسره : ٣١% ، ٢٣% حتى التالي ، مما يمثل :

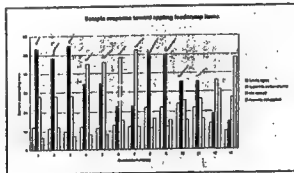
على مستوى الملاحظة Approach : هناك بعض الدلائل على وجود مفضل منظمة ، وتم أمكن بعض عمليات المراجعة غير المنظمة.

على مستوى التشغيل Deployment : درجة التطبيق : تطبق الشركة أكثر من ربع المتابع أن يتم تطبيقه ، هذه الأداة في الاعتبار جميع الأنشطة والمجالات.

١/٢ : نتائج Results :

١/٢/٢ : أقيمت نتائج قياس رضا العملاء Customer satisfaction ، والتفكير على إجمال ١/٢/٢ : أن نسبة إجمال الشركة فيما هي على التوالي : ٣٣% ، ٣١% ، وهذا يعني أن بعض النتائج تعكس أداء جيداً ، وهناك بعض الممارسات التي تتسم مع الأهداف المحددة . وأن النتائج لا تأخذ في الاعتبار جميع المجالات المتعلقة بالممارسين السابقين.

١/٢ : القيادة :



شكل (٢/٢) : نسبة استجابات هيئة البحث نحو تطبيق عناصر القيادة

المصدر : نتائج المسح الميداني

بناء على نتائج المسح الميداني السابقة يمكن تحديد نواحي القوة والضعف المتضمنة في الجدول التالي:

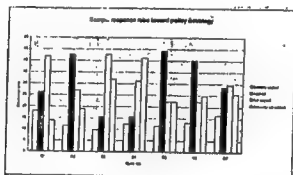
جدول (١/٣) : نواحي القوة والضعف المتضمنة بطريقة مصر للجودة للسيارات

نواحي القوة	نواحي الضعف
تمثيل رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا في تزايد وتلبية رسالة الشركة. الدور الفعال لنواحي مجلس الإدارة والإدارة العليا في صياغة أهداف الجودة. حرص المديرون على متابعة عملاء الشركة ومورديها . اتخاذ القرارات المناسبة لتجديد برنامج المبادرة مع العملاء والموردين .	عدم التزام المديرون على جميع المستويات الإدارية بمتابعة أهداف الجودة. ضعف التزام الإدارة العليا والمديرون على جميع المستويات الإدارية بمتابعة التقدم المستمر نحو الجودة. عدم الفهم بين إدارات أهداف الجودة وتنظيم أداء المديرين. عدم فهم إدارات بين إدارات أهداف الجودة وإدارة المديرون. عدم التمثيل الشخصي لجميع المديرون في جهودات التحسين مسواء على مستوى الشركة أو فرق العمل . عدم انتشار قيم الجودة في جميع أنحاء الشركة ولا يتم ممارستها من خلال الأفراد . عدم تلبية سلوك الإدارة قيم الجودة.

المصدر : نتائج المسح الميداني

٢/٧ - السياسات والإستراتيجيات :

يوضح الشكل التالي نسب استجابات عينة البحث نحو درجة تطبيق الشركة للمعيار الفرعية المتكاملة للسياسات والإستراتيجيات .



شكل (٣/٧) : نسب استجابات عينة البحث نحو تطبيق معايير السياسات والإستراتيجيات

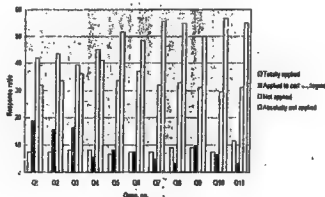
جدول (٢/٣) : السياسات والإستراتيجيات : نواحي القوة والضعف المتضمنة بطريقة مصر للجودة للسيارات

نواحي القوة	نواحي الضعف
أهداف محددة للجودة على مدار الأجل القصير والطويل .	ضعف العلاقة بين سياسات الشركة وإستراتيجياتها وأهداف الجودة. عدم توفر قاعدة بيانات، تتضمن بيانات العمليات والإجراءات وأداء الموردين والعملاء الشركاء بالعملاء، وبيانات المنافسين، من أجل الاعتماد عليها عند صياغة السياسات. عدم وجود آليات تسمح بالتأكد من وضوح الأساليب والخطط في المستويات التشغيلية.

توجد علاقة بين الخطأ وأداء الأفراد.

Example response toward people dimension

٣/٣ - إدارة المورد البشري :



شكل (٤/٣) : نسب استجابات عينة البحث نحو تطبيق المعيار الفرعية إدارة الأفراد

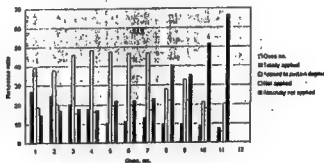
المصدر : نتائج المسح الميداني

جدول (٣/٣) : لوائح القوة وفرض التصديق لإدارة الموارد البشرية بشركة مصر لتجارة السيارات

لوائح القوة	فرض التصديق
	عدم وضع خطة لإدارة الأثر بناء على الأهداف والخطة الاستراتيجية. عدم وجود نظام فعال ملائم به جميع أعضاء الشركة للتقييم أداء العاملين بانتظام. عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والامتيازات التنموية للأفراد . عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والتميز الوظيفي للأفراد . عدم وجود نظام مناسب للحصول على مبادرات الأفراد أو فرق العمل. غالب الصلاحيات والإجراءات التي تسمح بمشاركة جميع الأفراد في تحسين الأداء. ضبط استقلالية الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات ضبط الارتباط بين مهنويات الأفراد نحو تحسين أدايتهم والتمسكات التي يحصلون عليها. ضبط الاتصالات المتعددة بين الإدارة والعاملين والعرض مسجح.

١ - إدارة المصدر :

Sample response based / planning resources management basis



شكل (٥/٣) : نسبة استجابة هيئة البحث نحو تطبيق معايير إدارة المصدر

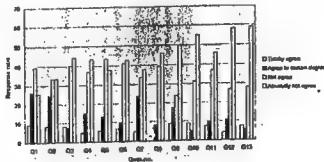
المصدر : نتائج المسح الميداني

جدول (٤/٣) : لوائح القوة وفرض التصديق لإدارة المصدر

لوائح القوة	فرض التصديق
وجود علاقة بين استخدام المصدر المالية ورسالة الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة وجود بعض الصلاحيات والإجراءات التي تؤكد على كفاءة استخدام المصدر المالية . مصادفية المعطيات المتصلة بالموردين والعملاء . سرعة وثقة وتوافق الإجراءات المستخدمة مع العملاء والموردين .	ضبط النظام الرقابي المتصل برعاية المصدر المالي عدم وجود نظام يسمح بتقليل فساد والتقديم والقبوليات . ضبط الاستفادة من الأصول المالية (إئتماني، وأراضى والأجهزة والمعدات) . عدم وجود علاقة مع الموردين لتزويد فرض جديدة. عدم وجود طريقة إدارية لتحديد التكاليف الجيدة وتقليلها .

١ - ٥/٧ - الصلاحيات :

Sample response with financial management procedures basis



شكل (٧/٦) : استجابات هيئة البحث نحو تطبيق الشركة لمعايير الضوابط

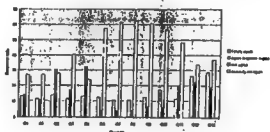
المصدر : نتائج البحث الميداني

جدول (٥/٢) : الصلايات : لوائح لقراءة وأقرص التخصيص

لوائح لقراءة	أقرص التخصيص
	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود عديد من الصلايات المتممة داخل الشركة ليست ضرورية لتجهيزها .</li> <li>عدم وجود نظام خاص لترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات وتصاميم جديدة .</li> <li>عدم وجود خطة لخدمة عملاء جديدة متضمنة جميع الأنشطة وإيجاد الأساليب والبرامج لتوفيرها لكل مرحلة .</li> <li>عدم من أنشطة الشركة سواء الأساسية أو المساعدة لا تستخدم في توليد الخدمات .</li> <li>عدم وجود متطلبات ومعايير محددة ومطابقة للأقرص مخرجات كل نشاط .</li> <li>عدم وجود صلايات تخصيص مستمرة للخدمة على تحديد الأقرص والأنشطة .</li> <li>غياب مقارنة أداء صلايات الشركة بخدمات المنافسين .</li> <li>عدم وجود نظام إرشادية لخدمة تطبيق الطلب، وإرسال على تحسينها، والعلاج الجذري للمشكلات .</li> <li>عدم وجود نظام يؤكد على معالجة الموردين لمتطلبات الجودة المحددة .</li> </ul>

Sample responses toward implementing customer satisfaction items

٦/٢ رضاه العملاء



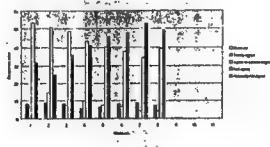
شكل (٧/٢) : نسب استجابة هيئة البحث نحو تطبيق معايير رضاه العملاء

جدول (٦/٢) : لوائح لقراءة وأقرص التخصيص : المتطلبات برضاه العملاء

لوائح لقراءة	أقرص التخصيص
<ul style="list-style-type: none"> <li>يوجد تكرر يطرأ في رضاه العملاء .</li> <li>معرفة المنافسين .</li> <li>اختتام بمعرفة العملاء وممتلكاتهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود نظام لدى الشركة للترجمة الفورية وهي الخدمة لتتلقى العملاء سواء أنشطة منها في المتكورية، يتضمن الحصول عليها من جميع أقرصها باستمرار .</li> <li>عدم وجود مؤشرات رضاه العملاء، تصل على أقرصها باستمرار .</li> <li>ضبطه المعايير التي تحدد العملاء لأقرصين وممتلكاتهم .</li> <li>مساوى رضاه عملاء الشركة لكل من المنافسين .</li> <li>عدم وجود أقرص منتظم للتتبع رضاه عملاء الشركة مع ممتلكاتها لدى المنافسين .</li> <li>غياب الأهداف في مجال رضاه العملاء .</li> </ul>

٧/٢ رضاه الموظفين

Sample responses toward implementing people satisfaction items



شكل (٨/٢) : نسب استجابات هيئة البحث نحو تطبيق معايير رضاه العاملين .

جدول (٧/٣) : لوائح القوة والفرص للتحسين لرضا العملاء بشركة مصر لتجارة السيارات.

فرص التحسين	لوائح القوة
عدم وجود قياس لدرجة رضا العملاء ورواجهم المطلوبة سواء عن طريق المؤشرات أو سموع الاجتماعات.	عدم اعتماد تصميم الرقابة والتخطيط على نتائج دراسات متعلقة برضا العملاء . عدم إعلام العملاء بالنتائج مروح الاجتماعات. مستوى رضا العملاء أقل من المتطلبات . عدم مقارنة نتائج رضا العملاء مع متطلبات من المتطلبات .
عدم اعتماد تصميم الرقابة والتخطيط على نتائج دراسات متعلقة برضا العملاء .	
عدم إعلام العملاء بالنتائج مروح الاجتماعات.	
مستوى رضا العملاء أقل من المتطلبات .	

و قد يرجع انخفاض رضا العملاء بشركة مصر لتجارة السيارات إلى تأثير برنامج الخصخصة الذي أدى إلى إتاحة ٤٤% من إهمالي العملاء للمطال المبكر عام ١٩٩٩ مقارنة عام ١٩٩٦، والموضح في البيان التالي:

البيان	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩
عدد العملاء	١٠٠٧	٨٢٣	٦٨٠	٥٦٧

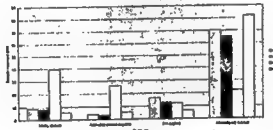
مصدر : إدارة شؤون العملاء بالشركة .

تفرد حتى وجد العملاء للمطال فرص عمل بدلة في سوق عمل لذة له فسهة لسيبة البطل.

والجدير بالذكر لا توجد لدى الشركة أية برامج للتغلب على مشكلات العملاء المالية والمالية.

مما أثار مشكلات العملاء المالية والمالية نحو قيمة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل سنوات خدمتهم، ومدى مناسبة الظروف الاقتصادية إلى أهله، بالإضافة إلى مشكلات إمكانية إيجاد فرص عمل في منظمات أخرى، أو إمكانية تحسين وتنمية مهاراتهم لإيجاد فرص عمل في منظمات أخرى، وما يصحبه ذلك من فترة لعمولة ألد ٥/٥ تأتت لخطأ الشركة على المجتمع .

Sample response rate based implementation impact on quality criteria



شكل (٩/٣) : نسبة استجابات هيئة البحث لبح تطبيق الشركة لمعايير تأثير لخطأ الشركة على المجتمع

المصدر : نتائج البحث الميداني

جدول (٨/٣) : لوائح القوة والفرص للتحسين لتأثير لخطأ الشركة على المجتمع

فرص التحسين	لوائح القوة
عدم وجود برنامج لدى الشركة لمنع ضرر الشركة عن البيئة، مثل معالجة المخلفات والتخلص منها .	انعدام الشركة في تنمية المجتمع
عدم وجود برنامج لدى الشركة متعلقة بعملية البيئة.	
عدم مقارنة أداء الشركة في هذا المجال مع المتطلبات .	

١/٩/٥ مؤشرات الأداء المالية

٩/٥ نتائج أصصال الشركة :

يجب التنويه في هذا الموضوع أن المؤشرات المالية التالية ليس الغرض منها التحليل المالي لتكامل أداء الشركة، حيث أنه خارج نطاق البحث، ولكنه يستهدف إلى إلقاء الضوء على الصورة العامة لأداء الشركة المالي خلال فترة زمنية قدرها ثلاث سنوات بآلية استكمال إجراءات تطبيق النموذج موضوع البحث والموضحة في الجدول التالي:

تتضمن تتبع المتطلبات المالية لتأثير لخطأ الشركة والتي تتضمن رأس المال الخاص، وأموال المستثمرين والرحبة والسوية والقاعدة التصويغية لمدة ثلاثة سنوات لتتصرف مدى نجاح المنظمة، وكذلك قياس إلى أعضاء المنظمة وأهلها . بآلية تعرف لولسي القوة والفرص تحسين الأداء .

جدول (٩/٣) : نسبة تأثير المؤشرات المالية من الأهرام ١٩٩٦ - ١٩٩٩

المؤشرات المالية	٩٧/٩٦	٩٨/٩٦	٩٩/٩٦
١- مؤشرات استخدام رأس المال	- ٥.٨%	٣.٨%	٩.٢%
١/١ مبالغ رأس المال العامل	٧.٥%	١.٢%	٥.٠%
٧/١ معدل دوران مبالغ رأس المال العامل			



تابع جدول ٩/٣ نسبة التغير للمؤشرات المالية

١/٣ رأس المال المستثمر	٤,٣ - %	١,٥ - %	١,٦٢ %
٤/١ معدل دوران رأس المال المستثمر.	٨٣,٣ %	١٥٠ %	٦٦,٧ %
٥/١ حقوق الملكية .	٥,٤ - %	٦ - %	١,٤٤ %
٢ - مؤشرات الربحية (٥):			
١/٢ عائد رأس المال المستثمر	١٢,٥ %	٢٣٧,٥ %	٢٢٥٠ %
٢/٢ عائد حقوق الملكية	٢٢,٢ %	٢٨٨,٩ %	١٠٥٥,٦ %
٣ - مؤشرات السيولة :			
١/٣ نسبة التحويل	٣ - %	١ - %	١٧,٩ %
٢/٣ نسبة السيولة	٥,٧ %	١٣,٣ %	٢٥,٧ %
٣/٣ نسبة السيولة السريعة	٢٧,٤ %	١٢,٩ %	٧٨,٥ %
٤ - مؤشرات الكفاءة التشغيلية :			
١/٤ معدل دوران البضاعة	١٢٠ %	٢٤٠ %	١٢٠ %
٢/٤ فترة التخزين	٤,٤ - %	٧,٦ - %	٥٤,٤ - %
٣/٤ معدل دوران الصلاء	٨٣,٦ %	٥٠,٨ %	٤٩,٢ %
٤/٤ فترة التحويل	٤,٨ - %	٣٣,٩ %	٩٦,٦ %

المصدر : تحليل صلاحيات من عام ١٩٩٦ - ١٩٩٩

الانحيازات بمبلغ ٢,٤ مليون جنيه بنام طي قرار الجمعية العامة للشركة لتغطية نفقة الإحالة المبكر للمعلمين .

#### تغطية النفقات

• نقص إيرادات الخدمات المقدمة بشكل ملحوظ خلال عام ١٩٩٧/٦/٣٠، حيث لم يتعد ٤٢٢ ألف جنيه بنقص قدره ٧٥ % من العزم السابق الذي يبلغ ١٦٩٨ ألف جنيه . ويرجع السبب إلى ذلك إلى توقف عمليات استوك سيرات المرسدين التي استقلت وكلفتها من الشركة لتفاد الخسائر .

أثر طي الخدمات المقدمة كغيره صافي، والذي يوضحه البيان التالي:

جدول (١٠/٣) تتبع التغطية غير المبلغة لشركة مصر لتجارة السيارات

القيمة بالمليون جنيه

البيان	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
استوك لصالح الغير	١١٧	٥٣,٧	٣٦,٢	٢٤	١٤,٨
السيولة	٦,٢	٤,٢	٣,١	١,٧	٠,٤
نسبة السيولة	٩,٣ %	٧,٨ %	٨,٦ %	٧,١ %	٧,٧ %

المصدر : تقرير الشركة للقائمية عن المداخلة القسومية لشركة

مصدر تحليل صلاحيات لعام ٧٩/٦/٣٠ ص ١٨

المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص وسياسة الدولة في إيهام سوق حر بحسم بالمنافسة دون إعطاء أية تفضيل لشركات قطاع الأعمال الخاص، الأمر الذي يمكن

والجدير بالذكر، إن كانت الشركة لبحث في توزيع نشاطها المبكر بعد استقلالها، ألا أنها لم تلجأ إلى توزيع نشاطها الغير مبكر عام ٩٧/٩٦، نظرا

\* بتاحظ طريقة الزيادة الهائلة في معدلات الربحية، وذلك يرجع إلى التكاليف الشديدة لمعدل العائد على الاستثمار في سنة الأساس الذي بلغ ٨,٠ %، وكذلك بالنسبة للعائد على حقوق الملكية الذي بلغ في سنة الأساس ١٠,١ % . على سبيل المثال إن نسبة التغير لمعدل العائد على الاستثمار في ٩٨ مغفرة ب ٩٦ هـس =  $(٠,٨ + (٠,٨ - ١٠,٧)) \times ١٠٠ = ١٢٢٨,٩$  %

المستهلكين والتجار من الانسداد دون توسط الشرطة.

لقد إرغقت التشغيل للقرن عام ١٩٩٧/٦/٣٠ بنسبة ١% عن سنة الأساس حيث بلغت ٨,٥٠٠ مليون جنيه، في حين أنها في العام التالي بلغت ٨,٦٢٢ مليون جنيه.

لقد سجل ربح القروض من ١,٨٥٠ مليون جنيه في سنة الأساس إلى ١,١٦٦ مليون جنيه ١٩٩٧/٦/٣٠ واستمر كذلك في الأوامر التالية.

لقد قلصت إرغقت الأرباح لمائة ألف جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ ألف جنيه مقابل ٣٠,٢٥ ألف جنيه في سنة الأساس بنحو ألف ١٩٩٦ ألف جنيه.

#### مؤشرات السيولة:

تظهر سنة الأساس (١٩٩٦/٦/٣٠) العام الذي حصلت على مؤلف السيولة تحسناً ملحوظاً، ولقد كانت تعتبر مشكلة أساسية تعاني منها البنوك، حيث تمكنت من التخلص منها عندما تراكمت أرباح رأسمالية كبيرة نتيجة من بيع جزء من محفظة ورش مملوكة لهم.

٢- تحسنت مؤشرات الأداء المالي في الأوامر ١٩٩٨، ١٩٩٩، وذلك بنسبة ١٤٢%.

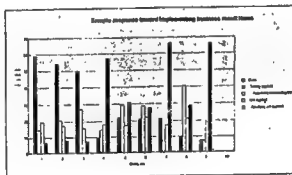
#### مؤشرات استخدام رأس المال:

زيادة رأس المال العامل نتيجة زيادة حسابات مبنية مستقبلية والمطلوبين والبطون بنسبة ٨٢%، ١٦%، ٢% على التوالي.

ترجع زيادة حقوق الملكية (رأس المال + الاحتياطات) ٤٠,٧٢٨ مليون جنيه في ١٩٩٩/٦/٣٠ مقابل ٣٩,٩١٤ مليون جنيه عن نفس الفترة في عام ١٩٩٨ وزيادة أخرى ٨١٤ مليون جنيه بنسبة ٢% نتيجة حسن نظافة الاحتياطات من كرويات العام المعروض.

#### مؤشرات الربحية:

تحسنت مؤشرات الربحية في عامين ١٩٩٨، ١٩٩٩ نظراً لتراجع الشركة في ٧/١/٩٥ : أرباح الفترة وأرباح التدبير :



شكل (١/٣) : نسبة استجابة خطة البحث نحو تطبيق الشركة لمعايير لتتبع الأصول.

#### المصدر : نتائج المسح الميداني

والجدول التالي يوضح لوائح الفترة وأرباح التدبير بالدرجة مصر لتجارة السيارات فيما يتعلق بمعايير لتتبع الأصول:

جدول (١/٣) : لوائح الفترة وأرباح التدبير لتتبع أصول الشركة

لوائح الفترة	أرباح التدبير
أرباح لتتبع أداء الخدمات التي تقدمها الشركة	لوائح أصول المالكين أفضل من الشركة.
إعلان لتتبع أصول الشركة	يتم القياس لوائح لتتبع الأنشطة المسجلة.
تحسين لتتبع الأنشطة والعمليات.	يتم أيضاً قياس لوائح لوائح.
مؤشرات الأداء المالي في تدبير مستمر.	لا تتم مقارنة لتتبع أنشطة وعمليات الشركة مع ملائمتها من المالكين.

٤. كيف يُقاس معايير التلخيص :

• حصول نتائج الأصل عن نسبة إجمال مرضية قد بلغت ٥٠%، مما يبين وجود الاتجاه الإيجابية لتطور الأداء المالي للشركة، وغالباً ما يتم مقارنة النتائج في ضوء الأهداف في حيزه من المجالات ولكن لا يتم إخطاها مقارنة لتلخيص أهدافها مع المتخصصين.

• ومن ناحية أخرى لاستكمال بيان تلخيص أصل الشركة تم تتبع معدل اير بعض المؤشرات المالية على مدار ثلاثة سنوات من ١٩٩٦/٧/٢٠ إلى ١٩٩٩/٧/٢٠ - بإيجاز عام ١٩٩٦ سنة الأسفل، والمتعلقة في مؤشرات استخدام رأس المال، ومؤشرات الربحية، ومؤشرات كفاءة تشغيلية - عن منتج الشركة بهيكل تدوير ذاتي متذبذب، وأخرى على تزايد الإيرادات، مع درجة مناسبة من مواءمة الشركة، ولكن توجد بعض المشاكل فيما يتعلق بتلخيص المفسرون بالشركة وخاصة بعض المتخصصين.

• حافظت الشركة نسبة إجمال ضعيفة فيما يتعلق برضاء المصالحين (٧٢%) وتأتي لذلك الشركة حيزي الموجه (٣١%)، مما يشير إلى وجود بعض المشكلات مع الأصدقاء المتعددة. وأن الشركة لا تلجأ في إظهارها جميع المجالات المتعلقة بالمعيارين، ولا يتم إخطاها مقارنة مع أداء المتخصصين في نفس الصناعة.

• حافظت الشركة نسبة إجمال قريبا ٤١% في مجال رضاء العملاء، مما يبين كفاً أن تفرها بإظهار رضاء عملاء الشركة، حيث يتم تحديد بعض النتائج للمجالات المتعلقة برضاء العملاء، ولكن لا يتم إظهارها بهدف محدد ولا تخضع لتقييم لدرجة ولا يتم إخطاها مقارنة مع أداء المتخصصين.

• إن التقييم القاطبة المستوي لتسليم أعمال شركة مصر للأجهزة الصغرى هو ٤٤%، ولذا يبين أن هناك بعض الدلائل على وجود بعض الممارسات الإيجابية القائمة، ولكنها غير منتشرة في جميع أنحاء الشركة، وأن الشركة تجرى بعض المراجعات والتقييم شير المتخصصين الذي قد يؤدي لبعض التطوير في بعض المجالات. ولا تقوم الشركة بمقارنة نفسها مع أداء المتخصصين في نفس الصناعة.

٥. أمكن تحديد أهم أولويات القوة التي تتلخص بها الشركة، ولحزم التقييم من خلال فحوص لسبب استجابات حيزية القويتم نحو درجة تطبيق معيار لتلخيص الأصل، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي. -

ملخص مبحث التلخيص :

تلخصت العلاقة بينمعايير معيار الجودة بأبهاا للتصوذج الأوروبي لإدارة الجودة والمكون من تسعة وأحسان عبارة لفحص مسكوي لتسليم الأصل بشركة مصر التجارية والصغرى ودرجة إجمالها في معيار التصوذج القصصا، وكذلك تحديد أولويات القوة التي تتلخص بها الشركة ولحزم للتقييم من خلال فحوص لسبب استجابات المصالحين نحو تطبيقها لمعايير الجودة.

النتائج والتوصيات

١. النتائج :

١. عرضت العلاقة للتصوذج الأوروبي لإدارة الجودة، والمصغرى وبمسم لتلخيص الأصل. ولتوضيح أهميته، والمفاهيم فقام خبرها، وأساس التقييم المتبع، وتحليل التصوذج ومعايير التقييم التي تتلخص لتسليم الأصل.

٢. أدت العلاقة معيار لتسليم الأصل المتعلق عن التصوذج الأوروبي لإدارة الجودة، الذي يتكون من تسعة معيار رئيسية والثلاثة والأحسان معيارا رهيا، وتتلخص المعيار الرئيسية في موجهتين : الأولى معيار المصالحين Enablers ، وثانيًا ، وتسليم ، الفعالة ، السياسات والإجراءات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المصالح، والمصالح والتقييم معيار لتلخيص DR overall ، ويتم فهمهم من خلال تسعة وأحسان عبارة ذلك التصوذج فرياحي الذي وفروهم من مطبق تمامًا إلى غير مطبق تمامًا وأحسان المعيار على حيزية من المصالحين بالشركة قريبا للتصوذج مفسرة عن كفاءة المعيار بدرجة عالية من التوافق والوقت، بما يمكن العلاقة من تحسين تطبيقها.

٣. تتلخص نتائج تطبيق معيار لتسليم الأصل على حيزية المصالحين البالغة ١٢٢ مفسرة موجهة على جميع المستويات الإدارية، عن تحديد مستوى إجمال شركة مصر التجارية الصغرى والتقييم لتسليم الأصل. فقد حصلت بعض معيار المتخصصين على نسبة إجمال ضعيفة، وحسب : الفعالة ٥٤%، والسياسات والإجراءات ٥٣%، وإدارة المصالح ٥٥% - معيارا وهي وجود مداخلات المنظمة لتشكل معيارا إيجابية منظمة لتلخيص العلاقة الأصل لتخضع لتقييم مراجعة مستمرة، وإن درجة إجمال الشركة لهذه المداخلات يمثل نصف المداخل لتطبيقه من المتخصصين فواجب على نسبة إجمال ضعيفة، حسب : ٣١%، ٢٣%، مما يشير وجود بعض المشاكل الإدارية غير المنظمة، التي تمنع إظهار بعض صلات المراجعة شير المنظمة.

المعيار	أولويات القوة	أرض التقييم
الشركة	تزايد وتلبية رسالة الشركة محاكاة الإدارة لقطا لأهداف الجودة . مقارنة المصالحين لكل من صلات الشركة ومورديها، والإحسانك بإعلام المراجعة معهم.	عدم التزام المصالحين بإظهار أهداف الجودة. ضبط مراجعة التقييم لتسليم أهداف الجودة. عدم ترتيب بين إجمال أهداف الجودة وتقييم أداء المصالحين وكذلك ترتيبهم . عدم إظهار قيم الجودة في جميع أنحاء الشركة، ولا يتم معيارها من خلال الأثر. عدم تزايد صلات الإدارة على قيم الجودة.
٢- السياسات والإجراءات	أهداف مجلة الجودة على مدار الأجل الطويل والمقصود.	ضبط العلاقة بين صليات الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة. عدم تفراف كفاءة سياسات، كتدبيرات سياسات الصليات والإجراءات وأداء الموردين وأهداف المصالح والمصالح، وسياسات المتخصصين، من أجل الاحتياط عنها على محاكاة الصليات. عدم وجود آليات تسمح بالتأكد من وضوح الأهداف والخطة في المستويات المتتالية.
٣ إدارة الموارد البشرية		عدم وضع خطة إدارة الموارد البشرية بناء على الأهداف والخطة الإستراتيجية . عدم وجود نظام فعال يتحكم به جميع أعضاء الشركة كالتقييم لأمهاتين بالتقييم. عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية للأفراد.

<p>عدم وجود نظام مانع للحصول على مميزات الأثر أو فرق العمل.</p> <p>غالب الصلاحيات والإجراءات التي تسمح بالشراكه جميع الأثر ليس تحسين الأداء.</p> <p>ضعف استقلالية الأثر وتمكينهم من اتخاذ القرارات.</p> <p>ضعف الأثرية بين مجهودات الأثر نحو تحسين أدائهم والمكافآت التي يحصلون عليها.</p> <p>ضعف الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والمعلمين.</p>		
<p>عدم وجود نظام مراقبة المصدر المالي.</p> <p>عدم وجود نظام يسمح بتقليل الفاقد والتقدم والطلبات .</p> <p>ضعف الاستفادة من الأصول المتاحة.</p> <p>عدم وجود شراكه مع الموردین لتوفير فريس جديدة.</p>	<p>وجود علاقة بين استخدام المصادر المالية ومسألة الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة.</p> <p>وجود بعض الصلاحيات والإجراءات التي تؤكد على كفاءة استخدام المصادر المالية.</p> <p>مصفاهة المعلومات المتصلة بالموردين.</p> <p>توافق الإجراءات المتكاملة مع الصلاء والموردين.</p>	<p>٤- إدارة المصادر</p>
<p>وجود عدم من الصلاحيات المتبعة داخل الشركة ليست ضرورية لتجديدها.</p> <p>عدم وجود نظام شامل لترجمة متطلبات الصلاء إلى مواصفات وخصائص جديدة.</p> <p>عدم وجود خطة لتلبية خدمات جلودة متضمنة جميع الأنظمة، والأداء الأساسي والمميزات المطلوبة لكل مرحلة.</p> <p>عدم من أنشطة الشركة سواء الأساسية أو المساعدة لا تستخدم في تزايد الكفاءة.</p> <p>عدم وجود متطلبات ومطابقة لتقاس مشاريع كل نشاط.</p> <p>عدم وجود صلاحيات تحسين مستمرة فضاء على تحديد الفريس والإحتياجات.</p> <p>غالب مقارنة أداء صلاحيات الشركة بصلاحيات المنافسين.</p> <p>عدم وجود نظام لمراقبة فعالية تطبيق التقسيم، والفصل على تحسينها والعلاج الجارى للمشكلات.</p> <p>عدم وجود نظام يؤكد على استخدام متطلبات الجودة للشركة.</p> <p>عدم وجود نظام يؤكد على مقابلة الموردین لمتطلبات الجودة المحددة.</p>		<p>٥- صلاحيات</p>
<p>عدم وجود نظام لدى الشركة للرابعة الفعالة والواقعية لتكميل الصلاء سواء الفعالية منها أو المتكوية، يضمن الحصول عليها من جميع الفوائد ومحاولات الشركة.</p> <p>غالب الأهداف في مجال رضاء الصلاء.</p> <p>عدم وجود مؤشرات رضاء الصلاء، تعمل على قياسها باستمرار.</p> <p>ضعف المعايير التي تحدد الصلاء القارسين ومتطلباتهم.</p> <p>عدم وجود قياس منظم للتتبع رضاء الصلاء بالنسبة لبعض الصلاء المتبعة لهم .</p> <p>غالب صلية المقابلة للتتبع رضاء صلاء الشركة مع ماثباتها لدى المنافسين.</p> <p>مستوى رضاء صلاء الشركة أقل من المنافسين.</p>	<p>يوجد تطور بطى في رضاء الصلاء .</p> <p>أهم بمعرفة الصلاء ومتطلباتهم .</p> <p>معرفة المنافسين.</p>	<p>٦- رضاء الصلاء</p>
<p>عدم وجود قياس لدرجة رضاء المعلمين وروصهم المطلوبة سواء عن طريق المؤشرات أو مسح الاتجاهات.</p> <p>عدم اهتمام تصميم الوقاية وتحسينها على نتائج دراسات منطقة رضاء المعلمين.</p> <p>عدم إعطاء المعلمين بالنتائج مسح الاتجاهات</p> <p>مستوى رضاء المعلمين أقل من المنافسين.</p> <p>عدم مقارنة نتائج رضاء المعلمين مع ماثباتها من المنافسين.</p> <p>عدم وجود برامج لدى الشركة لمنع ضرر الشركة عن البيئة، مثل مطابقة</p>	<p>تسهم الشركة في تنمية المجتمع</p>	<p>٧- رضاء المعلمين</p> <p>٨- تأثير نشاط الشركة على</p>

المخارج		<p>المخلفات والكتل من مخابر.</p> <p>عدم وجود برامج لدى الشركة متعلقة بعملية البيئة.</p> <p>خيار مطابقة أداء الشركة في هذا المجال مع المتطلبات.</p>
٩- نتائج الأعمال	<p>قياس نتائج أداء العمليات التي تقدمها الشركة.</p> <p>مؤشرات الأداء المالي في تصاميم مستخدم.</p> <p>نتائج أعمال الشركة مطابقة.</p> <p>تحسين نتائج الأنشطة وفصلتها.</p>	<p>يتم قياس أرباحنا لنتائج الأنشطة المساهمة.</p> <p>يتم أيضاً قياس نتائج الفصولات.</p> <p>نتائج أعمال المتطلبات أفضل من الشركة.</p> <p>لا تتم مقارنة لنتائج أنشطة وعمليات الشركة مع مثيلاتها من المتطلبات.</p>

٧- نتج عن اختبار أروض البحث النتائج التالية:

القرآن	التحليل الإجمالي	تلخيص الخطاب للقرآن
١. توجد فروق مطوية بين إبراز المسبوبات الإلزامية الثلاثة المتشابهة في العليا والوسطى واللتينية، فيما يتعلق بمعيار لمدى الأصل.	تحليل التفسير الجاهل ولمحا للقرآن "ت"	<ul style="list-style-type: none"> <li>أبوت صمة القران الأول.</li> <li>تلق الفروق بين الإلزامية العليا، والوسطى، وكذلك بين الوسطى واللتينية بالمسبة لجميع معيار لمدى الأصل.</li> <li>تتضمن هذه التلخيص فكرة الاعتراف بين الثلاثة مسبوبات الإلزامية فيما يتعلق بمعيار لمدى الأصل، ويمكن الرجوع تلك إلى أن تجاوزت الإلزامية العليا والوسطى نظر لجهة لمو تطبيق الفكرة معيار لمدى الأصل مقارنته بإلزامية اللتينية. ومن جانب آخر يشير إلى فكرة الخصائص التي تتلخص فصوص الخطاب (إلزامية اللتينية).</li> </ul>
٢. توجد فروق مطوية بين التجاذبات كل من المسلمين والمسلمة لمو رضاء صلاة الفريضة.	الخطاب ك"	<ul style="list-style-type: none"> <li>أبوت صمة القران الثاني.</li> <li>أبوت لفظان بالمقارنة أن هاتهما راجعون، في حين يرى العلماء حكمة ذلك، ويرجع ذلك إلى أن الفصل لا يابح بكون أساسها في عملية تحديد لتجاذباته ومطابقته، وهم لتلخيص لفظة ورضاء الصلاة داخل الفريضة. وكذلك خروج استخدام المفهوم الإلزامي بالفريضة. وكذلك خروج استخدام المفهوم الإلزامي بالفريضة بسد لا من المفهوم التفسيري الذي يلازم على إنباح لتلخيص الصلاة ورضاءهم.</li> </ul>
٣. توجد علاقة ارتباط بين عناصر لمدى الأصل وألفها المسبوبة مقاسا بمؤثرات الرعية والسيولة والكفاءة التصويفية.	معامل ارتباط جاما	<ul style="list-style-type: none"> <li>أبوت صمة القران الثالث.</li> <li>أبوت الذي يمكن إبراز عدة لبحث لأهمية عناصر لمدى الأصل التي تتضمن الفريضة، المسبوبات والإلزامية، وإدارة السورة الفريضة، الصلوات، والصلوات، ورضاء الصلاة، ورضاء المسلمين، والتأثير على المجتمع وتلخيص الأصل، وإلزاميتهم بالمؤثرات المقابلة: الرعية، والسيولة، والكفاءة التصويفية.</li> </ul>

**تكملة : التوصيات**

<p>التخصص، وتحديد عناصر النجاح الحرجة لكل مجال، ولكل على النحو الموضح أسفله الجدول التالي :</p>	<p>١- توصيات على مستوى شركة مصر لتجارة السيارات :</p> <p>١/١ استخدام النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة لإحداث التطوير التنظيمي بالشركة للعمل على تدعيم أدائها التنظيمية وتحسين أدائه التشغيلي بهدف زيادة</p>	<p>معايير الجودة</p>
<p><b>تطوير النجاح الحرجة</b></p> <p>القيام الفعالة العليا بعلوم وأهداف الجودة</p> <p>التفكير على الصدام</p> <p>مناقشات مع كل من الموردين الراغبين والعملاء الراغبين</p> <p>وضع الأهداف من خلال مشاورة جميع أعضاء الشركة</p>	<p><b>مخططات التخصص</b></p> <p>إيجاد ثقافة تنظيمية مسؤولة قيم الجودة ونشرها في جميع أنحاء الشركة، من خلال تحديد سلوك الإدارة على فهم الجودة والعمل على معالجتها ضمن كل الأفرع.</p> <p>وضع الأهداف واضحة ومقبولة للجودة.</p> <p>إلزام المديرين بتبني أهداف الجودة.</p> <p>مراجعة التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة.</p> <p>الربط بين أهداف الجودة والتعليم أداء المديرين وكذلك تراتبيهم.</p>	<p>١- ثقافة</p>
<p>الوضوح التام لمعلومات الجودة</p> <p>التفكير من البؤرة الخارجية وحرية الاتصالات والتصميم الفعال فقط متعلقة بمرس</p> <p>المسؤولين وإدارة الحصول على الأفكار والقرارات ونشرها لتبني تصميم</p> <p>قلب فهم تنظيمي، بحيث تكون قاعدة لأقصى زيادة فعالية التعامل</p> <p>مناقشة مع العملاء والأسواق والمخالفات . مع تخطيطين عبء المستويات</p>	<p>إيجاد انسجام تام بين سياسات الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة.</p> <p>إيجاد أليات تسمح بالتقدم من وضوح الأهداف والمخالفات في المستويات الفعلية.</p>	<p>٢- السياسات والإستراتيجيات</p>

<p>الإهوية الثلاثة مستويات.</p>	<p>إيهاد قاعدة بيانات، تتضمن بيانات الصلايات والإجراءات وأداء الموردين والاداء المرتبط بالصلاء، وبيانات الملتصين، من أجل الاحتكاك عليها عند صياغة السياسات.</p>	
<p><b>مطابقان للتصميم</b> توضيح خطة إدارة المورد البشرى بناء على الأهداف والخطة الإستراتيجية. إيهاد نظام ملزم به جميع أعضاء الشركة لتقديم أداء المصنوع بالنتائج. إيهاد عائلات تكمل بين نظام نظم الاداء والاحتياجات للتربية للأغراض والتميز الوظيفي للأفراد. وضع نظام أصل للصنوع على مميزات الأثر أو فرق العمل. تصميم الصلايات والإجراءات التي تسمح بالفرق، جميع الأثر في تصميم الأداء. استقلالية الأثر وتمكينهم من اتخاذ القرارات. الربط بين مميزات الأثر لمصنوعاتهم والمميزات التي يصنعون عليها.</p>	<p><b>مطابقان للتصميم</b> توضيح خطة إدارة المورد البشرى بناء على الأهداف والخطة الإستراتيجية. إيهاد نظام ملزم به جميع أعضاء الشركة لتقديم أداء المصنوع بالنتائج. إيهاد عائلات تكمل بين نظام نظم الاداء والاحتياجات للتربية للأغراض والتميز الوظيفي للأفراد. وضع نظام أصل للصنوع على مميزات الأثر أو فرق العمل. تصميم الصلايات والإجراءات التي تسمح بالفرق، جميع الأثر في تصميم الأداء. استقلالية الأثر وتمكينهم من اتخاذ القرارات. الربط بين مميزات الأثر لمصنوعاتهم والمميزات التي يصنعون عليها.</p>	<p><b>مطابقان للتصميم</b> ٢- إدارة المورد البشرى</p>
<p>كفاية استخدام المصنوع المالية . التميز مصنوع جديدة. كفاية تخصيص المصنوع على الأنشطة المختلفة.</p>	<p>تصميم نظام أصل لرعاية المصنوع المالية. تصميم الاستفادة من الأصول الثلاثة. إيهاد شركته مع المورد لتوفير فرصا جديدة. تعريف الطرق المستخدمة لتحديد التكنولوجيا الجديدة واستثمارها.</p>	<p>٤- إدارة المصنوع</p>
<p><b>مطابقان للتصميم</b> وضع خريطة لتدفق الصلايات، في ضوء المخرجات المطلوبة.</p>	<p>مطابقان للتصميم تفصيل من الصلايات غير الضرورية التي لا تترك على تحقيق الأهداف. تصميم نظام شامل لترجمة متطلبات الصلايات إلى مخرجات وخدشات جديدة. وضع خطة لتدعيم خدمات جديدة متقدمة . جميع الأنشطة، وإتمام الأسس والمخرجات المتقدمة لكل مرحلة. التحديد والتعريف الواضح لمخرجات ومخرجات وليس مخرجات كسل لتفاصيل وإجراءاتها. إياد صلايات تصنوع مستمرة قائمة على تحديد الفرص والاحتياجات. إيهاد عملية تحويل بيانات كل من التفتيش للصلاء. مخرجات أداء صلايات الشركة بصلايات المتصلين. إيهاد نظام إمرائية إمرائية تطبيق النظام، والفصل على تصنيها، والمعالج الجذري للمشكلات. إيهاد نظام يركز على استبقاء مخرجات الجودة للشركة. إيهاد نظام يركز على مطابقة الموردين لمتطلبات الجودة المحددة.</p>	<p><b>مطابقان للتصميم</b> ٥- الصلايات</p>
<p><b>مطابقان للتصميم</b> مطابقة متطلبات الصلاء. رضاء الصلاء هدف كل فرد داخل الشركة. تحليل الصنوع في صناعات التصنيع. التحول من المفهوم البشري إلى التكنولوجي. إستراتيجيات تلبية طلبات متغيرة.</p>	<p>مطابقان للتصميم تصميم نظام لتربية العلاقة والتربية لشركاء الصلاء مسواء الصلايات ملو أو المتكوية، وضمن الحصول عليها من جميع الأساليب ومجالات الشركة. وضع الأهداف في مجال رضاء الصلاء. تصميم مخرجات رضاء الصلاء والفصل على إرضاءها باستمرار. وضع معايير التي تحدد الصلاء الرئيس ومطابقاتهم. الفصل على القياس المتكامل لتتبع رضاء الصلاء بالقضية لتتبعن الخدمة المقدمة لهم . مطابقة لتتبع رضاء الصلاء مع مخرجاتها من الملتصين.</p>	<p><b>مطابقان للتصميم</b> ٦- رضاء الصلاء</p>
<p><b>مطابقان للتصميم</b> وضع إستراتيجيات للتصنيع مع مقومة المصنوع للتطوير في مرحلة خصخصة الشركة.</p>	<p>مطابقان للتصميم فليس رضاء المصنوع ورحمهم المخرجة سواء حسن ظروف المخرجات أو مروح الاتجاهات. إعادة تصميم العلاقة وتخطيطها بناء على نتائج الدراسات المتعلقة برضاء المصنوع داخل الشركة .</p>	<p><b>مطابقان للتصميم</b> ٧- رضاء المصنوع</p>

<p>٨- تأثير لشماس الشركة على المجتمع</p> <p>تصميم برنامج لتعويض شغل الشركة حسن الإدارة، مثل مطبوعة الممتلكات والخاص منها. تصميم برامج مع الشركة مثل خطة لخدمة لينة، ولكه من خلال توفير مع لخدمات الخاصة مثل فصل.</p> <p>مطابقة أداء الشركة في هذا المجال مع المنظمات.</p>	<p>مقارنة نتائج رضا العاملين مع مثيلاتها من المنظمات.</p>
<p>٩- لتسليم الأصول</p> <p>الحصول المستمر للتأجيل الأصول. إدارة السوية.</p> <p>استخدام النتائج لوضع الأهداف والأوقات وإعادة صياغة العناصر المرحلة للتدريج.</p>	<p>٩- لتسليم الأصول</p> <p>الحصول المستمر للتأجيل الأصول المضافة . الحصول المستمر للتأجيل الأصول.</p> <p>مطابقة نتائج أنشطة وخدمات الشركة مع مثيلاتها من أفضل المنظمات.</p>

- ١/١ يجب للمؤثرات المباشرة التي يتم تحسينها ذات الأثران للترجمة الأكبر  
بالدراج غير نموذج لدرجة الجودة الأوروبية لإحداث تصديا سريعا ومجاولا، على  
سبل المثال في جانب معين يمكن Enablers criteria لأن الصلابة تحتل  
وزلا ترجمتها كدرجة ١٤% من إجمالي الدرجة، في حين أن الصلابة والإنسيابية  
تحتل ٨% من إجمالي الدرجة.
- وكذلك الحال بالنسبة لمعيار النتائج Results criteria، بفعل رضا العملاء  
١٠% من إجمالي الدرجة، ورضا العاملين ٩% . وإذا من الأفضل فسرهم وتصميم  
رضا العملاء.
- ٢/١ استخدام مفاهيم ومرادفات إدارة التغيير، وإيجاد وكلاء التغيير على جميع  
المستويات الإدارية لإجراء التطوير السليم.
- ٢/٢ ضرورة التفرقة لأهمية الكتاب، على مشكلة زيادة المفسلون، من خلال  
تصميم نظام جديد فعال للمؤثرين، وتحديد الحد الأدنى والأقصى للأصناف المضافة  
والمستوردة، ويراعي عند التوافق عدم تكرار الأصناف الزائدة بالخدمة، ومعالجة  
تدوير الأصناف القديمة من المؤثرين في السوق المعنى من خلال عرضها على  
الشركات الممثلة.
- ٢- نصيحت عامة
- نوصي بضرورة إدارة قطاع الأصول لهم والشركات التابعة باستخدام السداج الأوروبي لإدارة  
الدرجة كمنهجية بديلة عن السداج لخدمة الجودة التي تصمم بدرجة كبيرة من التوسع  
وبسهولة وإضافة أسسها للتطوير الذاتي، بكم الفرصة لتحويل الجودة من الأداء المتواضع والعام  
لحسب باستخدام معيار الجودة الوطنية، لهذا نأسي الأفضل لتحويل لخدمة والمؤثرين، وكذلك  
المطابقة مع أفضل المنظمات في نفس الصناعة لإجراء التحسين التفصيلي . من خلال التحويل  
أولاً في الشركات التابعة، وأولاً في أفضل لخدماتها، بما يمكن من السداج والتي إنسيابية  
الدرجة.
- ٢/٢ استخدام السداج أسسها للتطوير الذاتي للشركات الخاصة، لإجراء خطوات التحسين  
والتطوير المستمر، بغية تصميم منتجاتها التنافسية والخدمية.

#### قوائم المراجع

- (1) Zink, Klaus J. Total Quality Management as a Holistic Management Concept:  
The European Model For Business Excellence (New York :  
Spring, 1998) p.3
- (2) Kim, J.S. & Miller, J.C. "Challenges For Building The Value Factory :  
Key Finding - from U.S. Manufacturing Survey" Operation Management  
Review (Vol. 9 No. 3, 1992) pp.2-3
- (3) Ibid. Pp.12-12
- (4) Idem.
- (5) Harrington, H. J. "Beyond nited Faith". European  
Quality (June 1993) pp.66-67.
- المرجع الثاني الخطة لخدمة الجولان لرج إلى
- Porter, Les & Tannor Steve . Assessing Business Excellence  
(Oxford : Butterworth Heinemann, 1996) PP.38-42.
- (7) Ashborn, Reinhold, Performance Management : A  
Business Process  
Benchmarking Approach (New York: Chapman & Hall,
- (23) Forter, Les & Tannor Steve. Op. Cit, P.P 119-121.
- (24) EFQM Publication , The EFQM Excellence Model  
(Brazil: EFQM foundation , 1999) P.1
- http :/www. efqm.  
org/imodel/modelintro.htm.
- (25) European Foundation For Quality Management, EFQM  
Model: Questionnaire Approach (Belgium: Brussel, 1989) p.2
- (26)
- European Management Center, Strive to  
Business Excellence (Calvo: Private Sector  
Development Program , December , 1999) p. 10
- The European Quality Award - Application  
Brochure and Selfassessment Guidelines, EFQM  
publications, 1998
- c www.European quality.co.uk.

Pursuit of Quality. New York: Prentice Hall.

- Zairi, M. & Leonard, P. (1994) Practical Benchmarking- the Complete Guide. London: Chapman and Hall.

\_\_\_\_\_ (1996) Benchmarking for Best Practice. Oxford: Butterworth- Heinemann.

- Zink, Klaus J. (1998) Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model For Business Excellence. New York: Spring.

- Zelthamal, V. & Bitner (1996) Service Marketing. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.

#### Periodicals:

- Beeson, J. (1998) Succession Planning: Build the Management Corps. Business Horizons, vol.41, no.5.

- Camp, R.C. (1992) Learning from the Best leads to superior performance. Journal of Business Strategy, July.

- Carvann, James M. (1993) Continuous Quality Improvement as Survival Strategy : The Southern Pacific Experience. California Management Review, vol.33, no.3.

- Collins, J.C. & Porras, J.L. (1991) Organizational Vision and Visionary Organizations. California Management Review, fall.

- Harrington, H. J. (1993) Beyond blind Faith. European Quality, June.

- Garvine, D.A. (1993) Building a Learning Organization. Harvard Business Review, vol. 71, no.4.

- Hurley, Robert L. & Lahamshi (1995) Total Quality Research : Integrating Markets and the Organization . California Management Review, vol.38, no.1.

- Kim J.S. & Miller, J.G. (1992) Challenges For Building The Value Factory : Key Finding - from U.S. Manufacturing Survey .. Operation Management Review, Vol. 9, No.3.

- Noble, Charles H. (1999) Building The Strategy Implementation Network, Business Horizons, vol.42.6.

- Pfeffer, J. (1998) Seven Practices of Successful Organization. California Management Review, vol.40, no.2.

- Vary, Richard J. & Hamblett, Robert L. (1997) Business Excellence Review at Royal Mail (NW/Nw) : A case of Strategic Communication Management. Managing Service Quality, Vol. 7, No.6.

#### Publications:

- EFQM Publication (1999) The EFQM Excellence Model. Bruix: EFQM foundation .

<http://www.efqm.org/model/modelintro.htm>.

- European Foundation For Quality Management (1999), Theoria Awards, 1999/2000.

[www.efqm.org/theoria](http://www.efqm.org/theoria)

(1999),

Aspects of excellence.

<http://www.euroqen-quality.com/noe99>.

(2000)

Improving no Excellence

<http://www.lanmardonald.clara.net>.

- European Management Center (1999) Strive to Business Excellence, Cairo : Private Sector Development Program , December.

- The European Quality Award (1998) Application Brochure and Self-assessment Guidelines EFQM Publications.

[www.euroqen-quality.co.uk](http://www.euroqen-quality.co.uk).

#### Reprints:

- Barony Group report (2000) The Business Excellence Model: Its Role to Modernizing Government .

(27) European Management Center, Op.citr. P.45

تم إعداد الجدل بناء على المراجع التالية:

• Porter, Les & Tanner Steve Op.citr. P.

125, PP. 127-135

• Zink, Klaus J. Op.citr. PP. 33-306

• European Foundation For Quality

Management, Op.citr. PP.8-25

(29) الرجاء إلى مكتب الأوربي للتسويق إدارة الجودة

(30) European Foundation For Quality Management (EFQM) . EFQM model Questionnaire Approach (Belgium : Bruix, 1995) pp 1-32

(31) شركة القطن والتجارة الدولية، قطاع شؤون شركات التجارة الخارجية، تقرير الشركة للقياس من المزايا المصرية والشركات المنافسة

لشركة مصر للتجارة لسيريات لخصي ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .

(32) شركة مصر للتجارة لسيريات، المزايا المصرية ، تقرير مجلس إدارة والشركات والقوائم المالية من السنوات : ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .

#### مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

كتب :

- بلزعة، محمود مسكين . بحث التسويق للتخطيط والقياس والخطا  
القرارات التسويقية . القاهرة : دار للنشر العربية، سنة النشر غير محددة.

تأليف :

- شركة القطن والتجارة الدولية، قطاع شركات التجارة الخارجية، تقرير لشركة  
القياس من المزايا المصرية للشركات المنافسة بدراسة مصر للتجارة لسيريات من  
عام ١٩٩٨/١٩٩٩ .

- شركة مصر للتجارة لسيريات، المزايا المصرية، تقرير

مجلس إدارة والشركات والقوائم المالية من السنوات : 1997، 1998 .

ثانياً :

#### Books:

- Ashjoun, Rebinadas (1995) Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach . New York: Chapman & Hall.

- European Foundation for Quality Management (1995) EFQM Model: Questionnaire Approach. Belgium: Bruix.

- French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1995) Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. London: Prentice Hall International.

- Gary, L.R. & Dell P.L. (1992) Research Methods for Business and Management. New York: Macmillan Publishing Co.

- Hahn, C. (1994) The Self-Assessment Handbook. London: Chapman & Hall.

- Kotler, Philip Armstrong (1997) Marketing - An Introduction, 4 Th Edition New Jersey: Prentice Hall International.

- Oakland, J.S. (1993) Total Quality Management, 2 ND edtion. Butterworth- Heinemann.

- Porter, L.S. (1994) Case Studies in TQM. Butterworth Heinemann.

- Porter, Les & Tanner Steve (1996). Assessing Business Excellence. Oxford: Butterworth Heinemann

- Robinson, Donn Galois & Robinson, James C. (1996) Performance Consulting : Moving Beyond Training.

- Schormerhorn, John R. (1999) Management. New York : John Wiley.

- Whitford, Brett & Bird, Rebecca. (1996) The



مطلق رقم (١) : القائمة استقصاء نموذج لصناديق الأعمال والقائمة

#### استقصاء الجوانب

أكاديمية الصفات للعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء نموذج لمدل الأعمال

إعداد : د. محمد مطاوع

المدى : القائمة لشركة مصر للتجارة الخارجية

سليم الله خليله ورحمة وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى تصريف الجوانب نحو دور الإدارة العليا للشركة

في إيجاد القوائم المنهجية وإجراء الاتصالات الفعالة مع بقية الأعضاء،

والتزامهم بالقيم المستند للقاء، بغية تحقيق أهداف الشركة تجاه وضع

عائمة (١) في القائمة المنهجية لرياسة، ولغرض استيفاء أن هذا الاستبيان

يلغى البحث العلمي وغير مطاوع كتابة اسم سؤاقتكم.

U.K. Barney, 15 April.

<http://www.barney.co.uk>

Cabinet office (1999) How to improve your services: A Guide to Quality Schemes for the Public Sector. U.K. Cabinet office. Gov.

<http://www.dit.gov.uk>

- Johnson, C.J. & Daniel (1991) Customer Satisfaction through Quality - an International Perspective, a report from the conference Board of Canada prepared with the support of the Canada Awards for Business Excellence program. Industry, Science and Technology, Canada.

- U.S. General Accounting Office Report (1991) Management Practices - U.S.

Companies improve performance through quality efforts, May, Washington.

١ - قائمة / العبارات			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
١/١ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين الصوم دوراً أساسياً في توليد رسالة الشركة، وقيادتها.			
١/٢ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين الصوم دوراً أساسياً في صناعة أهداف الشركة.			
٢/١ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين دوراً أساسياً في إيجاد قيم الشركة، وتأسيسها.			
٤/١ - تتكلم القيادة العليا وجميع المديرين بمراجعة القيم المستمر نحو تحسين الشركة.			
٥/١ - يتكلم جميع المديرين على جميع المستويات الإدارية بتطبيق أهداف الشركة.			
٦/١ - إن درجة التزام المديرين بتطبيق أهداف الشركة في جزءاً أساسياً من تقييم أفعالهم وأدائهم.			
٧/١ - إن جميع المديرين يمتلكون بصفة شخصية في المجهيزات التي تكم من مسائل الشركة أو فرق العمل من أجل توليد توصيلت.			
٨/١ - يخلق دافعا للمديرين صلاء الشركة.			
٩/١ - دافعا ما يخلق المديرين بالشركة الموردين			
١٠/١ - تخط المديرين بالشركة جميع القرارات المنهجية لتأسيسهم بملامحهم مع العملاء.			
١١/١ - يتخط المديرين بالشركة جميع القرارات المنهجية لضمان الإسهام بزيادة القيمة مع الموردين			
١٢/١ - دافعا ما يخلق سلوكه الإدارة العليا للشركة على قيم الشركة.			
١٣/١ - تتكلم قيم الشركة في جميع أنحاء الشركة ويتم ممارستها من خلال جميع الأقسام.			
٢ - السياسات والإجراءات			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
١/٢ - تملك سياسات الشركة وإجراءاتها على أهداف الشركة			
٢/٢ - توجد أهداف محددة للشركة على المدى القصير والطويل بالشركة.			
٣/٢ - توجد قائمة بملفات تتضمن بيانات عن السياسات والإجراءات، وأداء الموردين، والبناء المربط بالعملاء، وبيانات عن الموظفين.			
٤/٢ - توجد أنظمة تسمح لها بالتأكد من وضوح الأهداف والخطط.			
٥/٢ - يتم ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أهداف وخطط تنفيذية.			
٦/٢ - توجد أهداف تنظيمية متصلة بالخطط ذات الأهم به .			
٧/٢ - إننى على علم تام بالخطط التي ينفذها في مجال عملى			
٣ - إدارة الموارد البشرية			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
١/٣ - يتم وضع خطة لتوليد الأرباح بناء على احتياجات الأهداف والخطط الاستراتيجية بالشركة.			

				٢/٣ يتم وضع خطة تدريب الأثراء وتنميتهم داخل الشركة بناءً على احتياجات الخطة الاستراتيجية.
				٢/٤ يوجد لدى الشركة نظاماً فعالاً لتقييم أداء العاملين .
				٤/٤ يتم الاحتصاف على تقرير تقييم الأداء في تجديد الاحتياجات التدريبية للأثراء والموجهين الوظيفيين .
				٥/٢ تحدد تحسينات الأداء وتطويره على مساهمات ومبادرات الأثراء ومجسدت الحاصل من خلال نظام معروف للأثراء.
				٦/٣ لدينا صلاحيات وإجراءات داخل الشركة تسمح بالاشتراك جميع الأثراء في تحسين الأداء.
				٧/٣ توجد إدارة الشركة على حرية واستقلالية جميع الأثراء في الخطأ التصاريح والقرارات الفلسفية وتحمل مسؤوليتهم عن هذه القرارات.
				٨/٣ يوجد لدينا وفقاً بين مسؤوليات الأثراء نحو تحسين أفعولهم والمكافآت التي يحصلون عليها.
				٩/٣ توجد صلاحيات متكاملة وفقاً بين الإدارة والعاملين .
				١٠/٣ وفقاً ما تطير الإدارة العاملين بأن أفعالهم تم تقييمها، والتكافؤ لتقييم.
				١١/٣ علينا ما تعتمد خطط إدارة الأثراء على الاحتياجات الحالية أكثر منه على خطط موزونة مطروحة.
				٤ - إدارة المصارف
				البحرانيات
				١/٤ يوجد نظاماً لدى الشركة يوضحها تربط بين استخدام المصارف المالية وسكانها .
				٢/٤ تربط الشركة بين استخدام المصارف المالية وأهداف الجود.
				٣/٤ توجد جميع صلاحيات وإجراءات الشركة على كفاية استخدام المصارف المتكاملة .
				٥/٤ لدينا نظام يوضحها لتفكك من مصداقية الإجراءات والبيانات المتصلة بالتعامل مع الموردين والمصارف
				٦/٤ تتسم الإجراءات التي تستخدمها في التعامل مع الموردين بالسرعة والشفافية والقدرة وإقامة المعوقات والتأخير.
				٧/٤ تتسم الإجراءات التي تستخدمها في التعامل مع المصارف بالسرعة والقدرة وإقامة المعوقات والتأخير .
				٨/٤ يوجد لدينا نظاماً وفقاً يضمن لنا سلامة الرقابة على المصارف المالية.
				٩/٤ لدينا نظاماً فعالاً يسمح لنا بتقليل الفقد والتلف والتأخير.
				١٠/٤ نعمل دائماً على تحسين الاستفادة من أصولنا المالية (المباني، الأجهزة والمعدات) .
				١١/٤ يوجد لدينا مخرجات مشتركة مع الموردين لتحسين الاستفادة المتفرقة وتزايده فرصاً جديدة للتعاون.
				١٢/٤ لدينا طرقاً معروفة لتتعاون لتتعاون الجيدة وفقاً بما سن نعمل الحصول على المصارف المناسبة.
				٥ - الصلاحيات
				البحرانيات
				١/٥ إن جميع الصلاحيات المتبعة داخل الشركة حرة وضرورية لتجاري أعمالها.
				٢/٥ إن مؤشرات أداء الشركة متعلقة لتوضيح.
				٣/٥ لدينا نظاماً شاملاً لترجمة متطلبات المصارف إلى مؤشرات خدمات جديدة وتحسين للكفاءة منها.
				٤/٥ يوجد خطة تنمية خدمات جديدة شاملة متضمنة جميع الأنشطة والأداء الأساسي والممارسات المطلوبة لكل مرحلة .
				٥/٥ إن جميع أنشطة الشركة سواء الأساسية منها أو المساعدة مستخدمة في توليد الخدمات .
				٦/٥ إن جميع أنشطة الشركة مرتبطة بمتطلبات ومطير محددة ومطلبة تضمن فوائدها مخرجات كل نشاط .
				٧/٥ يوجد لدينا صلاحيات تحسين مستمرة على أساس تحديد الفروع الاحتياجات .
				٨/٥ تعتمد خدمات التحسين على تحليل بيانات التشغيل، وبيانات المصارف ومطابقة أفعالها وفقاً للممارسات.

٩/٥	توجد لدينا طرقاً تستخدمها للمراجعة الدورية المتكاملة للمالية تطبيق النظم والمناهج.				
١٠/٥	يتم تحسين النظم من خلال العلاج الجزيئي للمشكلات لضمان عدم ظهورها مرة أخرى.				
١١/٥	يتم مراقبة الأنشطة الإدارية المساندة (مثل الشؤون الإدارية / المراسلة / المصنفات) والحصول المستمر على تحسينها.				
١٢/٥	إن التصرفات الروتينية تأثرت بشدة لتؤكد على استبعاد متطلبات الجودة.				
١٣/٥	يوجد نظاماً يؤكد على استبعاد متطلبات الجودة.				
١٤/٥	لدينا نظاماً يؤكد على إخبار الموردين بأدقهم ومدى مطابقتهم لمتطلبات الجودة.				
٦- رضاء العملاء		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٦	يوجد لدى الشركة نظاماً للمراجعة الدورية الشاملة لجميع أقسام الشركة سواء الداخلية أو الخارجية، والذي يتم الحصول عليه من جميع الأقسام ومجالات الشركة.				
٢/٦	لدى الشركة مؤشرات تعمل على قياسها بشكل مستمر تتيح برضا صائلها، (مثل ثقة المستثمرين، لياقتها، وقت الاستجابة، معدل دوران العملاء، الدخول، التحويلات).				
٣/٦	توجد معايير محددة لوضع الرضا للعملاء الراغبين ومطالباتهم .				
٤/٦	لهم بالقياس الدوري المستمر لأدائها في مقابلة معيار ومطالبات صائلها.				
٥/٦	إن رضا صائلها في تطوير مستمر لصالح الشركة.				
٦/٦	إن مؤشرات رضا صائلها أفضل من منافسها.				
٧/٦	يتم قياس نتائج رضا صائلها بالاعتماد على المقاييس الخاصة بالخدمات المقدمة لهم.				
٨/٦	يتم إعلان نتائج القياسات لقياس الرضا للجميع.				
٩/٦	لهم نظاماً لمقابلة نتائج رضا صائلها بمطالبتهم.				
١٠/٦	تضع أهدافاً مستمرة في مجال رضا العملاء والحصول على تلبية لها والمناهج.				
١١/٦	إن تطوير الخدمة المقدمة قائم على أساس مطروحات جيدة عن السوق والعملاء.				
١٢/٦	نحن نعلم تماماً من هم منافسنا .				
١٣/٦	إن اهتمامات صائلها ومطالباتهم تأتي حتماً في المقام الأول.				
٧- رضاء العاملين		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٧	يوجد لدينا قياساً منظماً لدرجات رضا العاملين ونظمهم المطبوعة				
٢/٧	دعماً ما يتم تعريف المؤشرات الذاتية عن العاملين :				
	معدل غياب، التزام، معدل دوران العاملين، التقاعد المبكر، مستويات التدريب، الدوافع للتفكير، مستويات الحوافز، المشاعر.				
٣/٧	دعماً ما يتم مسح الجهات من خلال المقابلات الشخصية وإجراء الاستقصاءات لدرجات رضاهم والفرقات العاملين نحو بيئة العمل، الاتصالات مع الموردين، نظام الأجور، نظام تقييم الأداء، التدريب، والروح المطبوعة.				
٤/٧	دعماً ما يتم الأخذ على نتائج مثل هذه الدراسات في تصميم الوثائق والأنظمة.				
٥/٧	دعماً ما يتم إعطاء العاملين بالنتائج قياس رضاهم.				
٦/٧	يأخذ المديرون نتائج قياس الاتجاهات السلبية في الحسبان عند اتخاذ أية تصرفات أو قرارات.				
٧/٧	إن مسح الاتجاهات التي تقيم بها الشركة للعاملين تظهر تصدات مستمرة.				
٨/٧	إن مؤشرات رضا صائلها أفضل من منافسها.				
٨- التأكيد على المنتج		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٨	يوجد لدى الشركة برنامجاً لمتابعة الضرر عن البيئة، مثل معالجة مخلفاتها أو التخلص منها.				
٢/٨	يوجد لدى الشركة برنامجاً لمتابعة المعاملات الطبيعية بالبيئة .				

٣/٨ تسهم الشركة إسهاماً فعالاً في تنمية المجتمع.			
٤/٨ تلتص الأنشطة المسجلة المتعلقة بالبيئة نظراً للمنافسين في نفس النشاط			
٩- نتائج الأعمال			
مطبق لصالحاً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات			
١/٩ يتم قياس نتائج أعمال جميع الخدمات التي تقدمها الشركة.			
٢/٩ يتم إعلان جميع نتائج أعمال الشركة .			
٣/٩ توضع نتائج الأعمال لحساب مستمرا .			
٤/٩ إن نتائج أعمالنا أفضل من منافسنا .			
٥/٩ يتم قياس نتائج أعمال الأنشطة المسجلة والصناعات .			
٦/٩ إن نتائج أعمال الأنشطة المسجلة والصناعات تكون تحسناً مستمرا .			
٧/٩ إن نتائج أعمال الأنشطة المسجلة والصناعات أفضل من المنافسين .			
٨/٩ توضع المؤشرات المالية للأعمال مثل معدل الإلتزام ومعدل الربحية، والعملة السوفياتية تحسناً مستمرا .			
٩/٩ دقنا ما يتم مقارنة المؤشرات المالية السابقة مع المنافسين .			

**١٠- خلاصة تحليل الأعمال بالآراء المالية للشركة**

في ضوء تقييمك لعناصر تدوير الأعمال السابق ذكرها في الجزء الأول من هذا الاستقصاء، رجاء وضع (✓) في العملة المناسبة لتركيب والتي تعتقد أنها تعكس العلاقة بين هذه العناصر ومعدلات الأداء المالي.

معدلات									
عناصر تدوير الأعمال									
الأداء المالي	القدرة	المساهلات وإشراك الجهات	إدارة الموارد البشرية	إدارة المصارف	الصناعات	رشاء العملاء	رشاء الممثلين	تقدير على المجتمع	النتائج الأعمال
معدلات الربحية									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									
معدلات السيولة									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									
معدلات القدرة التمويلية									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									

وناضراً لسببكم بطول والفكر والتقدير على حسن تعاونكم مع الجامعة،

د. ناهد محمد مطرود

**قائمة استقصاء عملاء شركة مصر تجارة السيارات على محطات خدمة السيارات**

أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

عزيزي العميل الموقر، على محطات خدمة السيارات بشركة مصر لتجارة السيارات

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته

مقدم استيفاءكم مجموعة من الخدمات التي تلتص مدى حرص شركة مصر لتجارة السيارات على رضاكم

مناطق	مناطق	مناطق	مناطق	الخدمات
غير مناطق	غير مناطق	مناطق إلى حد ما	مناطق تماما	
تاما				١- يوجد لدى الشركة نظاما للمراجعة الداخلية الرقمية لتسككي للصلاص مسواه الطهيرة أو المكشوفة، والذي يتم الحصول عليه من جميع ومجالات المنظمة .
				٢- لدى الشركة مؤشرات تعمل على قياسها بشكل مستمر لكي يرضا صلاصها، إشلي مكة لتسككيها لصلاصها، ووقت الاستجابة معدل فقدان الصلاص، الصلاص، الخدمات).
				٣- توجد لدى الشركة معايير محددة توضع صلاصها لرايسن ومطابقهم .
				٤- تقوم الشركة بالقياس الدوري المستمر لأدائها في مطابقة معايير ومطابقيت صلاصها.
				٥- إن رضاء صلاص الشركة في تطور مستمر لتصبح لشركة.
				٦- إن مؤشرات رضاء صلاصها أفضل من منافسها.
				٧- تقوم الشركة بقياس نتائج رضاء صلاصها بانتظام بالقياس للمنافسين الخدمات المقدمة لهم.
				٨- تضع الشركة أهدافا مستمرة في مجال رضاء صلاصها وتصل على نتائجها ورفائتها.
				٩- تقوم الشركة دائما بتطوير وتقديم الخدمات القيمة على أساس مطومك جيدة عن السوق والصلاص .
				١٠- تعلم الشركة تماما من هم منافسها.
				١١- تهتم الشركة في الحفاظ الأكر بصلاصها ومطابقهم.

2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 26

معايير النموذج	معيروها الفارسية	أرقام الصيغرات التي تمسها
1- القيادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمثيل الفعال لتوايه وتامية رسالة المنظمة وأهدافها وأهم الجوانب، والعمل على تصحيحها، وتوجيهها لجميع أعضاء المنظمة.</li> <li>• التمثيل الشخصي لجميع المديرين في مرحلة التقسيم المستحسن نحو الجودة، والالتزام بتحقيقها .</li> <li>• التمثيل الشخصي لجميع المديرين في مجهودات التصحيح التي تتم من خلال الأثرية وفريق العمل لتوايه التصحيبات.</li> <li>• مخططة الصلابة الخارجون والموردين وتوايه الصيغرات معهم.</li> <li>• تذكير سائر الإدارة العليا على قيم الجودة والعمل على تحسينها، ومساندتها في جميع أبعاد المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (٧) صيغرات، أرقام ١/١ - ٧/١.</li> <li>• (٣) صيغرات : أرقام ٤/١ - ٦/١.</li> <li>• عبارة واحدة رقم ٧/١ .</li> </ul>
2- التدريب والإشراف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلك المنظمة من وجود عائلة واحدة بين الصيغرات والإشرافيات والفهم والأهداف التي تترك على الجودة على المسار الزمن القصير والطويل.</li> <li>• اعضاء الصيغرات والإشرافيات على مخططات العمل .</li> <li>• وجود أبحاث تساعد الإدارة العليا من تفهيم من وضوح الأهداف والخطط في المستويات التنظيمية.</li> <li>• العلاقة بين خطة وأداء على مستوى الأثرية.</li> <li>• وضع خطة إدارة الموارد البشرية اعتماداً على الأهداف والخططية والإشرافية.</li> <li>• وجود نظام متكامل به جميع أعضاء المنظمة لتفهم أداء الصيغرات، والتكامل، وأعضاء عليه لتحديد الانحرافات التصحيحية والتطوير الذاتي.</li> <li>• مدى وجود نظام متابع لإجراء التصحيبات من خلال مجهودات الأثرية والفرق.</li> <li>• مدى استغلالية الأثرية، وانماهم من خلال الفارسية،</li> <li>• مدى العلاقة بين جودة الأداء والمصالحات التي يحصل عليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (٢) صيغرات، أرقام : ١/٢ - ٢/٢</li> <li>• عبارة واحدة، رقم ٣/٢ .</li> <li>• (٢) صيغرات : ٢/٢ - ٤/٢</li> <li>• (٢) صيغرات : ٢/٢ - ٦/٢</li> <li>• (١) صيغرات، أرقام : ١/٢ - ٢/٢</li> <li>• (١) صيغرات، أرقام ٣/٢ - ٤/٢</li> <li>• (١) صيغرات : ٣/٢ - ٦/٢</li> <li>• عبارة واحدة رقم (٧/٣).</li> </ul>
3- إدارة الموارد البشرية		

٢- كيفية قياس درجة تعميل الأعمال:

• بالنسبة لحساب مستوى التميز الكلي للأعمال نفس الإجراء السابق ولكن تحسب على مستوى إجمالي هيئات التقييم.

عقد رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر  
 عقد حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية  
 نسبة التداول = أصول متداولة / خصوم متداولة  
 نسبة السيولة = أصول متداولة / (علاوة على المقترضين / الخصوم المتداولة)  
 نسبة السيولة السريعة = نقدية + أرصاف قبض / خصوم متداولة

# أبعاد الخلل المالي في قطاع الصناعات المدنية بالتطبيق على شركة الحديد والصلب المصرية

اعداد

د/ أحمد فهمي أبو القمصان  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص:-

الربحية والمصفوفة، فزيادة أرباحها بالتسليم شرطها مع زيادة الأرباح، وهذا يفرح لرجال الأعمال، كما يمكن إدارة المنظمة لتحقيق هذا المبرمج الأمثل من الأموال والذي يمكن أن يتلقى هذه المعضلة.

لقد طرحت موضوع تمويل التمويل بالتسليم كغير التمويل من الكتاب والمحلل من والمهتمين بالثروة المالية، ومن خلال دراسته من لولها عديدة وعلى نظره وتأخره بأن من السهولة والربحية والمصفوفة المالية.

وفي هذه الدراسة يقدم دراسات تحليلية صلياً لأحدى الحالات الدراسية لوالدة من أكبر شركات الصناعات التحويلية في مصر، وهي شركة الحديد والصلب المصرية لبيان إلى أي مدى يمكن استيعاب التمويل أن يولد على نظام هذه الشركة العلاقة في ظل مشكلة مالية بل وإيجابية غير متوقعة، وذلك من خلال دراسة أبعاد الخلل المالي في الشركة موضوع الدراسة، والذي يتكون من الأبعاد التالية:-

لقد تطور مفهوم ودور الإدارة المالية في الألفية الأخيرة بشكل ملحوظ، وذلك لتعقيد التطور الكبير في المشروعات جسيماً وأوسعاً، لذلك أن هذا الدور كان يقتصر على مجرد توفير الأموال اللازمة للمشروعات، دون الاهتمام بكيفية استثمار هذه الأموال إلا أن تطور المالي فمصادر أصبح يتناول بالدموية، وبمقتضى الاهتمام بكيفية استخدام الأموال بالنسبة لغير الاهتمام بطريقة تدوير هذه الأموال وصولاً إلى النهاية إلى السداد الأساسي وهو تنظيم أزمة المصلحة من خلال تحقيق أعلى ربحية مع أقل مخاطر ممكنة. وأما كان الهدف الأساسي إدارة المصلحة هو تنظيم أهميتها وذلك بزيادة سعر أسهم تلك المصلحة فإن الأمر يقتضي اختيار أفضل جدول لتمويل يحقق هذا الهدف، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تحقيق أعلى ربحية وأقل مصفوفة - ولكنه في المعضلة القسرية - حيث أن المصالح وجوده عبارة دراسة ومن

١- مفهوم الخلل المالي والعوامل المؤثرة عليه	أولاً:
٢- مفهوم وأسباب الخلل المالي	ثانياً:
٣- الدراسات السابقة	ثالثاً:
٤- مشكلة الدراسة	رابعاً:
٥- أهمية الدراسة	خامساً:
٦- فرضيات الدراسة	سادساً:
٧- أهداف الدراسة	سابعاً:
٨- حدود الدراسة	ثامناً:
٩- الدراسة التطبيقية	تاسعاً:
١٠- النتائج والتوصيات	عاشراً:
١١- ملخص الدراسة	حادي عشر:

موجهاً يتم تمويل الأصول (إيجاب الأرباح من الميزانية) (١).

كما يختلف جدول التمويل عن جدول رأس المال، فجدول رأس المال يركز على رأس المال نفسه به الأصول المتوقعة فقط (٢) بينما يركز جدول رأس المال يشمل جميع مصادر التمويل طويلة الأجل، وعليه يندرج تحته (مخاطر المالية - التدوير طويلة الأجل).

جدول التمويل الأمثل:-

أولاً:- مفهوم الهيكل المالي والخصائص المؤثرة عليه:

يأخذ اصطلاح الهيكل المالي إلى مكونات كل من جدول التمويل و جدول الأصول والذي يفرق بينهما جسيماً بتطبيق بأصول الاستحقاقات وشروط القدرة لزامية للاستثمار، والذي يصير طبعه إلى ضرورة اصطلاح آخر وهو متجه لاختيار، والذي يعنى ضرورة تمويل كل أصل عن طريق مصدر تمويلى بالنسبة لمعنى الاستحقاق تقريباً (٣).

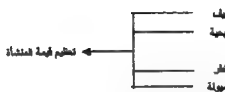
والهيكل المالي بهذا المعنى يختلف عن جدول التمويل وهو ما يصور إلى الجانب الأيسر من الميزانية فهو يصور عن التركيب أو مكونات الأصول التي

١- ويتكون وريوسهام، أساليب التمويل الإداري ... نقل عن د. مسيو شويوي، الإدارة المالية، منهج الخطة القرارات (إدارة) - مكتبة عين شمس، (١٩٧٥).

٢- مبرمج حساب، للنس المصنعة.

٣- Weston, J.F. and E.F. Brigham, Essentials of Managerial Finance, the Dry den press New York, 1982, pp.355-356.

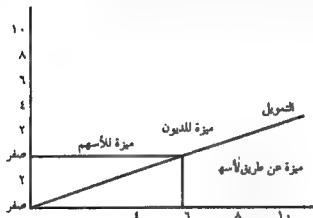
١- د. نيل عبد السلام شكري/ الخليل المالي واختار الدراسات المالية، منشور تنمية القرارات المعرفية والمهنية، (إدارة) مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، (الطبعة الأولى، ص ١٠٩).



وحتى يمكن المنشأة تحقيق هذا الهدف التتويج والذي يؤدي إلى تعظيم قيمتها فإنها تلجأ إلى اختيار أفضل مزايا لمؤسسة. ولكن الواقع الاقتصادي يؤكد وجود عوامل متعددة تحكم هذا الاختيار. بعض هذه العوامل تحت سيطرة الإدارة، وعوامل الأخرى ليست تحت إشرافها. وقد حدد بعض خبراء الإدارة المالية أهم تلك العوامل فيما يلي<sup>(١)</sup>.

#### (١) يمثل نمو القيمة

يعتبر نمو القيمة مستقلاً مؤشراً لمدى الرقعة التي يمكن أن تكون عليها عوائد السهم لشركة ما والتي زادت من خلال الرقعة، فبالإضافة إلى القيمة والأرباح فإن العائد للمستثمرين يستلزم باستخدام التدوين مع مصروفات ثابتة محددة، ويوضح ذلك من الشكل التالي:-



الحاد على السهم في ظل التحويل بالتدوين والسهم المفضلة<sup>(٢)</sup>.

#### (٢) استراتيجيات القيمة

يرافق كل من استقرار القيمة وأسب التدوين ويتضمن بشكل مباشر، فتح استقرار كل من القيمة والأرباح بشكل كبير، تستلزم الشركة أن تعمل المصروفات الثابتة للتدوين ولكن بمصارف أقل مما لو كانت قيمة مبيعاتها وأرباحها تدن إلى انخفاض التدوين حيث يستجد الشركة صعوبة في سد التزاماتها.

#### (٣) تحقيق الفائدة

تعتمد فكرة على سداد عوائد التدوين على الربحية، وأيضاً على حجم

بعض عوامل التمويل الأمثل، السهم الذي يكون الربح المعاد لتلكه إلى أصل حد، ويتلقى دور السهم الذي يعظم القيمة السوقية لتسليم إلى أقصى حد، فالفكرة الأساسية هنا، هو أن طريقة التمويل، تمويل بالشركة أو تمويل بالقرض تؤثر على ربحية المشروع وروحية السهم الواحد، وأنه يمكن لتأثير هاتين القيمتين الذي يكون هذا الفرق إلى أقصى حد ممكن<sup>(٣)</sup>.

غير أن هناك من يرى أن عامل التمويل الأمثل هو نسبة القروض إلى حقوق الملكية التي تحدها التفاضل لتكلفة الأموال إلى أقل حد ممكن وتعظم عدها قيمة المنشأة بالنسبة لتلكه إلى أقصى حد ممكن<sup>(٤)</sup>.

من ناحية أخرى فإن بعض نظائر إلى هذا السهم من مطلق ما يفرط عليه من تكاليف أو مخاطر، يرى أنه فهذه التي يشتمل على القروض إلى الحد الذي تتساوى هذه المصالح الضريبية المتزايدة للاغراض مع التكاليف الإضافية<sup>(٥)</sup> كما يرى آخرون أنه السهم الذي يحقق عده القروض بين الأخطار والعائد بما يحقق تعظيم أسهم المنشأة<sup>(٦)</sup>.

ويرى أحد الباحثين أن السهم<sup>(٧)</sup> الأمثل للتمويل هو نسبة رأس المال المقرض إلى رأس المال المملوك، التي تحدها بتحقيق السمات التالية:

- ١- انخفاض تكلفة الأموال إلى أقل حد ممكن.
- ٢- تعظيم القيمة السوقية للمنشأة والتأثير على أسهم الأسهم إلى أقصى حد ممكن.

٣- تعظيم القروض بين السهولة والربحية.

٤- تحقيق القروض بين المضاعف والمضاد.

٥- توفير القدرة على إخراج الأموال بالإنفاق في مواهبها.

٦- توفير التمويل الخاص - طويل الأجل - التكاليف التمويل الأصول الثابتة وبهذه الطريقة إلى جانب الحد الأدنى لرأس المال المملوك.

٧- تحقيق أفضل المنفعة من المرونة بحيث يمكن تعديله حسب الحاجة إلى الأموال والتكلفة.

٨- تحقيق عنصر الملائمة، بحيث تتماشى نوعية الأموال مع طبيعة الأصول.

٩- التمسك مع أهداف المنشأة ومراحل النمو، والبنية التحتية، وقيمة المصانع.

ومن خلال الآراء السابقة فإن الباحث يرى أن عوامل التمويل الأمثل هو الذي يحقق ما يلي:

١- د. سيد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٥.

٢- Colley, P.L. and P.F. Roden, Business Financial Management, the Press, New York, 1968, P.239

٣- Smolke, J.M. and F.M. Wilkes, Management of Company Finance, Butter and Tanner L.T.D., London, 1981, P. 167.

٤- Frank, J.R., J.E. Broyles and W.T. Corleone Corporate Finance: Concepts and Applications, Wadsworth, Inc., Boston, 1989, P. 592.

٥- Brigham, E.F., and L.C., Capenard, Intermediate Financial Management, the Dryden Press, New York, 1987, P.311.

٦- قبل مباحث تدوين، الأهمية الاقتصادية لمبدأ تحقيق التوازن طريقة الأول بحقوق الملكية والتأثير على نتائج الدخل في السهم للتدوين في الشركات المنفردة مقابل، رقعة مجلس غير مدفوعة، كالتجارة، جامعة القاهرة ١٩٩١م.

٧- المرجع السابق ص ٢٥٩.



مصدر مالية صورة الأجل.

ولا شك أن عدم تأخذ بمبدأ التغطية في التمويل يمثل أحد مصادر فشل في الهيكل المالي، الذي يأخذ أحد تصاحبين هـ<sup>(١)</sup>:

١- تمويل استثمارات خاصة لتغطية التمويل الأصول الموجهة إليها وعدم تغطيتها - لتتحول إلى نفقة بسرعة ومسبوبة، من مصادر مالية مؤقتة والتي تلتزم بخصية محددة خلال مدة زمنية لا تتجاوز السنة.

٢- تمويل استثمارات مؤقتة لتتصلب بوظيفتها وبشكل عام بتعريف مدلات حقه ملغض على الاستقرار، من مصادر تمويل خاصة والتي تتصلب بارتفاع معدل تمويل لتكاليفها.

ولا شك أن إحمال الأعباء الثقيل لمصادر التمويل وما قد يصاحبه من خلل مالي قد يؤدي في النهاية إلى فشل مالي بالتحديد، وليس من الضروري أن يؤدي إلى الإفلاس الفشل، حيث تكرر ويسكون ويرجعهم إلى ذلك أروين من فشل مالي هـ<sup>(٢)</sup>.

١- فشل الائتماني، وهو ما يعني أن إيرادات الشركة لا تغطي لتكاليفها، وقد يطي إلى معدلات الصلة على الاستقرار تكون أقل من تكلفة رأس مال الشركة أو أن عوائد الشركة لتغطية لتغطية إلى درجة أقل من العوائد المتوقعة.

٢- فشل مالي؛ رغم أن الفشل المالي أقل شأناً من الفشل الائتماني إلا أن ذلك كفيلاً على صاحبين لتفشل مالي؛ ألا أن يمكن اعتبار الفشل المالي إذا لم تستطع هذه التكاليف المالية عند استهلاكها، ولكه بالرغم من كون إجمالي إيراداتها لا يزيد عن إجمالي التكاليف - وهو ما يسمى الفشل المالي - والواقع، اعتبار الفشل المالي أو مقلته إذا كان إجمالي التكاليف يزيد عن قيمة أصولها الإجمالية بالسوق - أي أن قيمة حقوق الملكية، سلبية.

كذلك... إحصائيات إحصائية:

نظراً لأهمية البصيرة الموضوع الدراسة والذي ينطبق بشكله المالي لتعريف من الشركات ومدى استقرار ذلك على تلك الشركات، فقد تناول هذا الموضوع الكثير من الخبراء والمختصين، وألقى كل منهم بنظره في هذا المقام، وإدراكاً من تعرضوا لانتفاضة هذا الموضوع بعبارة والدراسة بتناول الصلة بامتداد ذلك من صعوبة أن يقدم لهم إجابات جميعاً متفصلاً لإجمالهم، ومن ثم سوف تقتصر على دراستنا هذه على الإشارة إلى جهة من لتناول هذا الموضوع ونسهم:

١- د. ميلر صالح هادي؛ محدثات الهيكل المالي لجهة من الشركات الصناعية، المؤتمر الثاني على حضر للأعضاء والمصاحبات العلمية، والبحوث الاقتصادية والمالية، جامعة عين شمس، ١٩٨٧.

وقد خصص في عدة لقاءاتها:

\* وجود علاقة طرادية بين درجة المنة والنسبة الإلتزام بالهيكل المالي.

\* وجود علاقة طرادية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول، ونسبة الإلتزام بالهيكل المالي.

\* لا يوجد علاقة بين حجم المنة والنسبة الإلتزام.

\* لا توجد علاقة للتفسير دوراً حيوياً في تحديد نسبة الإلتزام بالهيكل المالي.

\* كما لا يوجد علاقة بين درجة التقلب في الهيكل والنسبة الإلتزام

الهيكل، ومن ثم فإن الاستقرار في هوائش التوزيع يكون حساساً بالنسبة للاستقرار الهيكلية، أن سهولة تحول شركات جديدة لصناعة ما والقدرة على مبالغة الشركات بالتوسع في الطاقة، وإثارة على هوائش التوزيع.

٢- هيكل الأصول:

يأخذ هيكل الأصول على مصادر الأصول بعمدة طرق، فالشركات ذات الأصول الثابتة طويلة الأجل تستخدم قروض طويلة الأجل بشكل كبير، بينما الشركات التي تكون غالبية أصولها مملوكة في المدينين والمضرون فتستخدم بشكل كبير على التمويل قصير الأجل وبشكل أقل على التمويل طويل الأجل.

٣- إلتزامات المدينين:

تتطلب إلتزامات المدينين بعمدة ملكية المشروع والمضاربة، حيث يفضل أصحاب الشركات كثيرة الإلتزام إلى بيع مملوكة من الأسهم العلمية كمصدر للتمويل، لأن ذلك يفتح الإلتزام يكون له تأثير سببه على ملكية الشركة، عكس ملكية الشركات المصارف الذين يميلون إلى استخدام نسب إيمان عالية.

٤- إلتزامات المدينين:

في غالبية الأحيان يكون المدينون غير راغبين في زيادة نسبة الفائدة المالية بشأن طرق المصير المستدامة في الصناعة التي تقتصر إلتزامها الشركة وذلك للإلتزام على إمكانية دفع مديوناتهم لدى الشركة.

ويرى الدكتور / سيد السوروي<sup>(٣)</sup> أن ذلك إلتزامات أخرى إضافية إلى الإلتزام بالمكافأة مع كل قدر في الهيكل ومصدر استقرار، وهو؛ سهولة الأصول، فكذلك ذات سهولة الأصول كلما أتمن الإلتزام على الترخيص - مع زيادة الترخيص الأخير سلبية - حيث أن انخفاض السهولة يجعل الشركة أقل مرونة في مواجهة التكاليف المالية.

تكلفة الأصول وسهولة التمويل عليها فتمتلك كانت فائدة أقل كلما شجع تلك على الإلتزام، وكما جرم حجم المنة كلما كان لديها قدرة أكبر في الحصول على قروض والتوسع سريع.

كذلك، مفهوم وأصحاب الهيكل المالي:

عادة ما تتبع المنة سياسة محددة بشأن الخطط الذي يتكون منه الهيكل المالي ونسبة كل عنصر فيه<sup>(٤)</sup> فقد تقرر المنة مثل الإلتزام على قروض وحقوق الملكية على تمويل استثماراتها وبذلك استثمرتهم المنة، كما تقرر كذلك نسبة مملوكة لكل عنصر داخل الخطط الذي تقرر الإلتزام عليه في تمويل استثماراتها.

ولما كان من المعروف أن قرار لتغير المالية تمويل في كل من السهولة والرفعة والمضاربة، فإن التوسع في يتم اختيار هذا المدة بشكل يسمح بالتوافق بين هذه العناصر جميعها.

والى ما ينطبق عليه منهج التغطية في التمويل هو أحد المقاييس الأساسية لإلتزام التوزيع للتمويل الملتزم، حيث يقتضي مبدأ التغطية<sup>(٥)</sup> بضرورة موازنة التكاليف التغطية المتوقعة من الأصول مع عوائد التدفق المالية المستدامة في تمويلها. وبهذا السهولة المدة بالهيكل تمويل الأصول الخاصة (الأصول الثابتة بالإضافة إلى الأصول المتداولة الخاصة) من مصادر تمويل طويلة الأجل، عكس الأصول المؤقتة التي يتم تمويلها من

١- د. سيد الهادي مرجع سبق ذكره، ص ٢١٧

2- Brigham, 1977, P.305

3- Betty et al, 1982, P.384

اللتصا ص ٤. ملين صالح هادي، الإلتزام المالية مبادئ تحليلية مفاهيم (الأكاديمية) مكتب العربي الحديث، (١٩٩١) الطبعة الثانية، ص ٥١٩.

٤- د. ملين صالح هادي، المرجع السابق، ص ١٦٧.

٥- د. أنيل حد المنة شكر، المرجع السابق ذكره، ص ١٠٩.

٥- ويسكون ويرجوه، التمويل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.



بأن تلك القروض والتي وإن صادفها تظنة إلا أنها يستلزمها وتسور  
شريعة، وبأن هذه التمويل بإصدار أسهم جديدة والتي لتسوي على تكلفة  
وكافة دون أن يارب عليها وتسور شريعة.

\* وجوه علاقة طرانية بين حجم التكلفة وأسيرة الاقتراض.

رأبحة: مشكلة التراسية:

من خلال البيانات المتوفرة من الشركة موضع الدراسة، والجرام  
الدراسة التحليلية الاستطلاعية التي تمت بهدف تحديد حجم المشكلة التي  
تتالي عليها الشركة، فقد تلاحظ أن الشركة تعطل عملاً مرحلاً لجوا عن  
حساب سلوات، مراكسة منذ تأسيسها حتى الآن - حتى في السنوات التي  
خلقت فيها الشركة بعض الأرباح فقد تبين أنها محدودة للغاية لا تتناسب مع  
حجم الاستثمارات في الشركة - وبما يلي تطور حجم هذه الخسائر - ..

جدول رقم (١) تطور حجم التمويل السنوي بالشركة.

سلوات	تفاضل السنوي	التمويل السنوي	التمويل المرحل
١٩٥٩	-	٨٥٢٩٤٢	-
١٩٦٠	-	٢١٦٤٧٢	١٠٦٩٤١٤
١٩٦١	١٣٧٧٣	-	١٠٥٦١٤٢
١/١-١٢/٩/٦٠	٧٦٦٦٣	-	٩٧٩٤٧٩
١٢/٦١	١٥٧٧٢١	-	٨٢١٧٥٨
٦٤/٦٣	-	١٨٣٧٧٨٧	٢٦٥٩٥٥٥
٦٥/٦٤	-	١٤٧٢٢١٤	٤١٣١٧٥٩
٦٦/٦٥	-	٢٧٢٩٦٢٥	٩٨١١٣٨٤
٦٧/٦٦	-	١٧٢٦٤٥٨	٨٢٢٣٨٤٢
٦٨/٦٧	-	٨٥٨٦٦٢	٩٤٨٢٥٠٤
٦٩/٦٨	-	١٧٧٤٤٦٦	١١٢٥٩٣٠
٧٠/٦٩	٧٣٧٠١٤	-	١٠٥١٩٩١٦
			١٦١٣٦٤٣٢ +
			٥٠٠٠٠٠٠ -
			١١١٣٦٤٣٢

\* قرار مجلس إدارة الشركة في ١٩٧٠/٧/٢١ بإزالة مصروفات استكمال التكلفة الكلية والخبرة والقرضات والتمويلات للتمويل المرحل كسأ يلي:- (هـام ٥٩)

٦٨٦٢٠١ (مط ٦٠) ٩٤٤٦٦٦ (مط ٦١) ١٩٦٠/٧١ (١/١-١٢/٦/٦٠) ٦٨٥١٥

(١٢/٦١) ١٧٧٥٥١ + مجلس ٢٥٣٨٥١٢ الإجمالي ١٦١٣٦٤٣٢ يتضح منه ما حصلت عليه الشركة من إعانات وأسمائها (٥٠٠٠٠٠٠) منها ٢ مليون (٦٧/٦٩).

١ مليون (٧٠/٦٩).

سلوات	تفاضل السنوي	التمويل السنوي	التمويل المرحل
ما قبله التمويل المرحل حتى ١٩٧٠/٦/٣٠			
٧١/٧٠	٢١٠٦٨٧	-	٩٠٢٩٧٤٥
٧٢/٧١	٣٧٥٧٣٦	-	٥٢٧١٨٠٩
٧٣	١١٣٠٥٩٠	-	٤١٤١١٦١
٧٤	-	٣٣٠١٥٣	٤٤٧١٣٧٢
٧٥	-	٣٣٣٣٦٥	١١٨١٤٣٣٧
٧٦	-	١٢٥٣٩٥٢	٢٤٤٦٨٧٩
٧٧	-	١٤٢٨٣٧٢	٣٨٧٥٢٥٥٢
٧٨	-	٩٦٨٧٩٩١	٥٨٤٤٠١٤٣
٧٩	-	٦٠٠٤٠٩٩	٥٤٤٤٤٢٤٢
	١٢٥٢٦١٥	-	٥٣١٩١٦٧٧

٤٥٩٠٧٥٧٧	-	٧٢٨٤٠٥٠	٨١/٨٠
٤١٢٧١٨٣٠	-	٤٦٣٥٧٤٧	٨٢/٨١
٣٩١٣٥٨٠٤	-	٢١٣٦٠٢٦	٨٣/٨٢
٨٠٠٨٧٣٥١	٤٠٩٥١٥٥٧	-	٨٤/٨٣
٧٧٧٥٩٣٧٧	-	٦٣٣٨٠١٤	٨٥/٨٤
٦٩٥٧٧١٨٨	-	٤١٨٢١٤١	٨٦/٨٥
٦١٢٣٩٤٧٤	-	٨٣٣٧٧١٤	٨٧/٨٦
٣٩٤٢٢١٩٢	-	٢١٨١٧٢٨٢	٨٨/٨٧
صفر	-	٣٩٤٢٢١٩٢	٨٩/٨٨
-	-	٢٧٠٨٩٨٢٣	٩٠/٨٩
-	-	٣١٢٦٤٤٠٤	٩١/٩٠
-	-	٥٧٩٠١٤٨	٩٢/٩١
-	-	٥٨٥٨٠٩	٩٣/٩٢
-	-	١٩٦٠١٣	٩٤/٩٣
-	-	٣١٠٥٠٣	٩٥/٩٤
-	-	١٥٨٠٠٠	٩٦/٩٥
-	-	٢٤٦٠٠٠	٩٧/٩٦
-	٣٥٥٠٠٠	-	٩٨/٩٧
-	-	٥٠٠٠٠	٩٩/٩٨
-	-	٥٩٠٠٠	١٠٠/٩٩
-	٥٦٣٠٠٠	-	١٠١/١٠٠ تقديري

أن يخلص معدل العائد على الاستثمار بالشركة، سواء تم المطالبة بتكلفة الأموال، أو بتكلفة الفرصة البديلة. الأمر الذي يؤكد وجود أفضل مسمى للشركة موضع الدراسة، وهو ما سوف نحاول تحديده لأسباب هذا الفصل وكيفية مواجهته.

#### خصصة أهمية الدراسة

لم يلتزم لمشار شركة الحديد والصلب المصرية كعقبة دراسية من فراغ أو بعض صفة، لما تم جمعه وتحليله من بيانات عن الشركة يؤكد مدى أهميتها كواحدة من أكبر قطاع الصناعات الثقيلة في مصر، كما أن ملحق هذه الدراسة ذو طبيعة استراتيجية خاصة ومؤثرة في الاقتصاد المصري، ومن ثم فإن ما لاحظته الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية لبعض البيانات الأولية عن الشركة تبرز مدى ما تتعرض له الشركات من أزمات مالية كبيرة يؤدي إلى التهلكة - إذا لم يتم علاجه سريعاً إلى الوصول بالفكرة إلى حالة الإفلاس..

ولقد أضحى أهمية الدراسة من خلال استعراض بعض البيانات الواردة في مولاة الشركة للعام المالي ٢٠٠١/٢٠٠٠ ومنها:-

مليون جنيه مصري	٦٦٥ مليون جنيه (إثرياً)
٦٦٥ مليون جنيه (إثرياً)	مليون و ٥٥٠ مليون جنيه
١٠٦ مليون جنيه	١٦٥ مليون (٦٨٩ مليون محلي، ١١٦ مليون)
١٩٨٣٣ حقل	٢٨٩ مليون (١٥٥ / حقل / حقل / حقل)
٢٨٩ مليون (١٥٥ / حقل / حقل / حقل)	٣٤٥ مليون جنيه
٣٤٥ مليون جنيه	٣١٦ مليون جنيه
٣١٦ مليون جنيه	٥٦٣ مليون جنيه

من خلال الجدول السابق نستطيع ملاحظة ما يلي:  
١) أن الفكرة تحقق خسائر مريحة ويستكمل مثاليه منذ إنشائها عام ١٩٥٩ حتى عام ٨٨/٨٧ (لصام الذي تم فيه تغطية الأرباح لهذه الفكرة).

٢) رغم تحقيق أرباح في بعض السنوات إلا أن الملاحظة من ضعف هذه الأرباح بحيث لا تتناسب إيجاباً مع حجم الاستثمارات بالفكرة.  
٣) تدهور الفرض السليم إلى التزايد من حوالى مليون عام ١٩٨٠ حتى بلغ نصاه عام ١٩٩١ إذا بلغ حوالى ٣١ مليون ثم انخفض بشكل واضح حتى وصل إلى ٥٠ ألف جنيه، ٥٩ ألف عام ٢٠٠٠/٩٩. وأما هذا التزايد في حجم العمل السليم الفرض لتجربة تحقيق الفكرة لنضال سطوة أو أهمية ضابطة من الأرباح فقد نتج عن ذلك عجز الشركة عن مواجهة الإنذارات المالية المطلوبة في الآلة، وبخاصة

رأس مال الشركة المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:
رأس المال المصرح به:	رأس المال المصرح به:

حده تعرض الشركة لتضرر مالي.. فخططر إلى الافتراض مرة أخرى من الغد، وبهذا تكون مشكلة التمويل المحلولة.

٢- تحليل مدى توافر الهيكل المالي: (جدول ٢).

من المفهوم أنه ولما لم يلجأ القطاع إلى التمويل فإنه يلجأ لتمويل على استثمار من مصادر تمويلى بالقرض منه في هذه الحالة، ويتم تمويل الاستثمارات القائمة من مصادر مالية طويلة الأجل والعكس صحيح، وينتظره سرعة إلى طريقة التمويل بالشركة موضح للدراسة للاحقة وهو على ما يلي، في الوقت الذي لم يرفع فيه نسبة مصادر التمويل القائمة عن ٤٦% (نفس نسبة عام ١٩٩٧) نجد أن نسبة الاستثمارات القائمة تجاوزت ٨٠% (٨٣% عام ٩٨، ٨٢% عام ٩٩)، وهو ما يعني تمويل الاستثمارات القائمة من مصادر مالية قصيرة الأجل، وهو ما أدى إلى ضرر مالي للتوجه عدم قدرة الشركة على هذه الالتزامات المالية المطلوبة.

لكن هذه العوامل والبيانات السابقة يوضح أهمية الدراسة والتي على أساسها اتخذت الهيئة حالة شركة الحدود والصليب المصرية.

#### مقدمة: عرض الدراسة

يرجع الخلل المالي في الشركة موضوع الدراسة إلى:

- ١) ارتفاع تكلفة التمويل نتيجة اعتماد الشركة بشكل كبير على التمويل الخارجي، خاصة المصعب على المتداولين من البنوك.
- ٢) زيادة حجم المخزون نتيجة انخفاض حجم المبيعات والشركة.
- ٣) تعرض منتجات الشركة إلى منافسة غير عادلة نتيجة قبح بياض الشوكية وقضاء مصالح جديدة للتجسس من منتجات الشركة.
- ٤) زيادة حجم المبيعات بنسبة أعلى من زيادة حجم المبيعات للشركة.

وحتى يمكن التأكيد من مدى صحة أي خطأ للفروض السابقة فإنه سيتم تحليل القرارات المالية لشركة موضوع الدراسة، سواء تطلعت هذه القرارات بالشكل المناسب الأصول (وهو التمويل والتكلفة)، أو بالتوجه استخدام هذه الأصول (طريقة الاستثمار) ثم يتم بعد ذلك الربط في المقارنة بين نتائج هذا التحليل والفروض الموضوعية للدراسة.

#### مقدمة: أهداف الدراسة

يهدف البحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١) تحديد مفهوم الخلل المالي ومدى ارتباطه وتأثيره بالمفهوم المالي للتمويل.
- ٢) تحليل أسباب الخلل المالي بالشركة موضوع الدراسة، وكذلك من خلال التحليل التطبيقي للتجارب أصناف الشركة.
- ٣) التعرف إلى عدد من الترميمات أو الاقتراحات التي تساعد الشركة ومربطة بالتجارب تحليل أسبابها، وكذلك يهدف مساعدتها في تجاوز المشكلة المالية التي يمر بها.

#### تكملة: منهجية الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار المنهج التالي:

- ١) لاهوت الدراسة على واحدة من أكبر شركات المصانع الغذائية في مصر وهي شركة الحداد والصليب المصرية.
- ٢) تعتمد الدراسة من المنهجية العلمية خلال الفترة من ١٩٩٤ - ٢٠٠٠ مع اختيار نمطية الأساليب التحليلية.

#### تكملة: منهجية التطبيقية

أ- تحليل قرارات التمويل:

١- تحليل مدى توافر الهيكل التمويلي: (جدول ٢).

يتمثل هيكل تمويل أي شركة من مصادر دخلية والمصدر الخارجي، ويظهر أن كلما زاد اعتماد الشركة على مصادر تمويل خارجية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مخاطر التمويل (تكلفة القرض المالية).. وبالطريقة سرعة إلى أسلوب التمويل بالشركة (جدول ٢) نجد أنه في الوقت الذي توجهت فيه نسبة التمويل الداخلي (طريق المالكية) إلى التناقص من ٢٠% عام ١٩٩٤ - ١٨% عام ٩٥ - ١٧% عام ٩٦ لتصل إلى ١١% عام ٢٠٠٠ لجعل أن نسبة التمويل الخارجي أخذت في التزايد من ٦٠% عام ٩٤ - ٩٢% عام ٩٥ - ٦٥% عام ٩٦ - ٦٦% عام ٩٧ لتصل إلى ٧٦% عام ١٩٩٩، ولعل الأمر يؤكد خطورة هذا الوضع أن النسبة المتبقية من حجم التمويل الخارجي هو في حقيقته بدون قصور الأجل وهو ما يعني ضرورة البحث عن مصادر مالية قصيرة الأجل لمواجهة تلك الالتزامات المطلوبة والمضرة بالتوازن ومرونة الشركة لأن ذلك يستتبعه انخفاض حجم السيولة المالية، الأمر الذي ينتج

جدول رقم (٢)  
مكونات الهيكل التمويلي للشركة موضوع الدراسة

بيان	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
حقوق الملكية	٧٥٢٦٤٧	٧٥٩٣٦٦	٧٩٩٤٦٨	٨٠٧٩٤٨	١٨٢١٤٤٣	١١٥٦٤٣٩	٦٨٥٤٦٨	١١٥٦٤٣٩
نسبة %	%٢٠	%١٨	%١٧	%١٥	%٣٠	%١٩	%١١	%١٦
خصوم طويلة الأجل	٦٦٦٦٣٥	٧٧١٠٠٩	٧٨٥٩٦٠	٧٣٧٧٨٦	٧٤٢٥٢٧	٧٧١٤١٩	٨٠٨٠٤٥	٧٥٩٠١٥
نسبة %	%١٨	%١٩	%١٧	%١٤	%١٣	%١٣	%١٣	%١١
خصوم قصيرة الأجل	١٥٧٥١٤٢	١٧٣٦١٧٥	٢٢٦٨٩٦٦	٢٧٧٨٦٧٨	٣٤٢٤٤٨١	٣٨٤٥١٢٠	٤٣٨٨٦٠	٤٦٩٩٤٧٢
نسبة %	%٤٧	%٤٣	%٤٨	%٥٢	%٦٣	%٦٢	%٢٩	%٢٦
المخصصات	٧٥٦٥١٠	٨١٩٥٥٥	٨٧٢٠٦٥	٩٥٥٣١٨	١٠١٢٢٤	٧٨٨٠٥٥	٤١٧٨٧	٤١٩١٤٥
نسبة %	%٢٠	%٢٠	%١٨	%١٩	%٢	%٥	%٧	%٧
المجموع	٣٧٨١٠٨٤	٤١٣٣٦٠٥	٤٦٤٤٠٨٩	٥٢٢٤٨٢٠	٦٠٨٩١٧٥	٦٠٦١٥٣٢	٦٣٦٠٠٢٠	٧٠٣٧٠٧٠
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

من أجل تحليل البنية من حيث المكونات الشبكية للشركة.

جدول رقم (٣)  
الهيكل المالي للشركة موضوع الدراسة

بيان	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
حقوق التمويل	-	-	-	-	-	-	-	-
مصادر تمويل دائمة	-	١٤٤٦٩٨	١٠٦٩٥٣	٤٩٦٤٣٤	١٠١٤٤٥٥	٦٦٧٥٣٩	١٩٢٦٧٥	١٩٢٦٧٥
نسبة %	-	%٢٣	%١٨	%٤٦	%٤١	%٣٣	%٢٢	%٢٢
مصادر تمويل مؤقتة	-	٧٩١٧٠٠	٤٧٣٦٤٩	٥٨٠٧٩٣	١٤٨١٥٥٢	٥٥٤٦٠٤٠	٦٧٧٧١٨	٦٧٧٧١٨
نسبة %	-	%١٧	%٨٢	%٥٤	%٥٩	%٦٧	%٧٧	%٧٧
مجموع مصادر التمويل	-	٤٣٥٩٩٨	٥٨٠٦٠٢	١٠٧٧٢٢٧	٢٤٩٦٠٠٧	٨٢٢١٧٩	٨٢٠٣٢٣	٨٢٠٣٢٣
نسبة %	-	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
استثمارات دائمة	-	٢٤٢٦٤٢	١٥٠١٤٣	٤٦٢٠١٨	٢٨٠٠١٧٠	٦٧١٢٩٦	٦٥٠٩٥٣	٦٥٠٩٥٣
نسبة %	-	%٥٦	%٢٦	%٤٣	%٨٨	%٨٢	%٧٩	%٧٩
استثمارات مؤقتة	-	١٢٢٢٥٥	٤٣٠٧٧٨	٦١٤٢٠٦	٤٩٥٨٣٧	١٥٠٨٨٣	١٩٩٤٤١	١٩٩٤٤١
نسبة %	-	%٤٤	%٧٤	%٥٧	%١٢	%١٨	%٢١	%٢١
إجمالي الاستثمارات	-	٤٥٩٩٩٨	٥٨٠٦٠٢	١٠٧٧٢٢٧	٢٦٦٩١٩٢	٨٢٢١٧٩	٨٢٠٣٢٣	٨٢٠٣٢٣
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

من أجل تحليل البنية من حيث المكونات الشبكية للشركة.

## ٣- درجة التوازن بين حقوق الملكية والأصول الثابتة: (جدول رقم ٤).

لما كانت حقوق الملكية هي المصدر الأساسي لتمويل الأصول الثابتة، فإن المقصود من التوازن بين حقوق الملكية والأصول الثابتة، أن تكون التكلفة على مدى سلامة صيانة التحويل أن تغطي حقوق الملكية مساهمة الأصول الثابتة، ولكن لتفادي التحول كما هو وارد بالجدول رقم (٤) يتضح من خلال النتائج أن حقوق الملكية والأصول الثابتة حيث تظل هذه النسبة عن ١٠٠% فهي مستويات الدراسة. والنتيجة كذلك أن هذه النسبة أخذت في التناقص - باستثناء عام ١٩٩٨ - حتى فصل عام ٢٠٠٠ إلى ١٩٩٩.

## ٤- درجة التوازن بين الدين وحقوق الملكية (جدول رقم ٥).

يتضح من الجدول رقم (٥) مدى الخلل الكبير في علاقة الدين بحقوق الملكية، فبينما من المفترض أن تكون القيمة بين الدين وحقوق الملكية متقاربة لأن العامل أن نسبة الدين تبلغ أنصاف حقوق الملكية، وبالمثل تظهر أن هذا الخلل ليس تزايد مستمر -

جدول رقم (٤)

ملاحظات	١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		١٩٩٧		١٩٩٨		١٩٩٩		٢٠٠٠		تغير
	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	
مليون حقوق الملكية	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧
مليون ألت	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥	١٥٥٥٣٦٥
النسبة	%٤٨	%٤٨	%٤٦	%٤٦	%٤٧	%٤٧	%٤٨	%٤٨	%٤٧	%٤٧	%٤٧	%٤٧	%٤٧	%٤٧	%٤٧

جدول رقم (٥)

النتيجة بين الدين وحقوق الملكية وبشكل موضوع الدراسة

ملاحظات	١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		١٩٩٧		١٩٩٨		١٩٩٩		٢٠٠٠		تغير
	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	
مليون الدين	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧
مليون حقوق الملكية	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٤٧
النسبة	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢	%٣٠.٢

جدول رقم (٦)

النتيجة بين إجمالي الدين وإجمالي الأصول وبشكل موضوع الدراسة

ملاحظات	١٩٩٤		١٩٩٥		١٩٩٦		١٩٩٧		١٩٩٨		١٩٩٩		٢٠٠٠		تغير
	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	مليون	
إجمالي الدين	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧	٢٢٧١٥٧٧
إجمالي الأصول	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣	٣٧٨١.٨٣
النسبة %	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠	%٦٠

بالمثل عام ١٩٩٨ - بالرفع من ١٩٩٤ عام ١٩٩٤ حتى بلغ أقصى ارتفاع له عام ٢٠٠٠ إلى ١٩٩٩.

٥- معدل التحويل بالقرض (إثر الرافعة المالية) (جدول رقم ٦).

استعملنا نفس الوضع السابق من خلال في درجة التوازن بين الدين وحقوق الملكية (جدول ٥) لنتائج نفس الشيء في العلاقة بين الدين والأصول الثابتة، فبالإضافة على العمل على التحويل لهذه العلاقة بعدد حول ١٠٠% فإن نتائج التحليل تظهر أن الحد الأقصى لهذه النسبة هو ١٠٠% في عام ١٩٩٤ ثم أخذ هذا القدر يتزايد علما بعد الأكبر بأهمية هذه النسبة على معدل تمويل خارجي، وهو مسا لإحدى إلى ارتفاع تكلفة خدمة هذه الدين نتيجة زيادة الرافعة المالية، وبالتالي يتم مصادر معدل الأصول بالنسبة للدين، -

(٦) تحليل بيانات الاستثمار (كفاءة استخدام الأصول المتاحه)

١- تحليل مدى سلامة هيكل الأصول: (معدل رقم ٧)  
لما كانت الشركة موضع الدراسة - شركة الحديد والصلب العمريه - إحدى شركات الصناعات الثقيلة، فمن المتوقع أن يكون جلب الأصول من الميزانية - من نسبة طرية جداً من الأصول الثابتة، وبدرجة محدودة من الأصول المتداولة، ولكن الملاحظ أن نسبة الأصول الثابتة من ٥٠% من إجمالي الأصول ولم تتعد هذه النسبة ٥٠% وأما نسبة الأرباح بدائية من عام ١٩٩٨، ونتيجة لذلك كانت نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول أكثر من ٥٠% في عدد من السنوات الدراسية فإن انخفاض كفاءة عمل ٥٠% بدائية من عام ١٩٩٨، وحتى ذلك يمكن القول أن الأصول المتداولة لسي احدى الشركات العمريه للصناعات الثقيلة تقرب من ولزده ايجاباً عن نسبة الأصول الثابتة بكفاءة، وبالتالي عدم التوازن بين

جدول (٧)

مقارنة نسبة عناصر هيكل الأصول بالفترة موضع الدراسة

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١
أصول ثابتة	١٥٥٥٦٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٣٦٦٨	١٧١٣٦٦٦	٢٠٧٢٨٥٥	٢٢٧٩١٤٧	٢٣٦٩٠٠٩	٢٤٧٩٤٨٥
نسبة %	%٤١	%٤٠	%٣٦	%٤١	%٥٧	%٤١	%٥٨	%٥٤
أصول شبه ثابتة	٢٤١٠٥٥	٤٩٠١٠٩	٥٧٧٠٣٨	١٧٢٨٩٥	١١٣٩٨٧	١٤١١٧	٥٠٢١٣	٩٦٩١٥
نسبة %	%٩	%١٢	%١٢	%٢	%٢	%١	%١	%١
أصول متداولة	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	١٤٠٤٠٤٢	٢٩٢٨٨٥٨	٢٥٠٢٨٣٢	٢٥١٨٣٥٠	٢٦٠٠٨٥٨	٢٨٩٧٣٢٩
نسبة %	%٥٠	%٤٨	%٥٢	%٥٦	%٤١	%٤٢	%٤١	%٤٥
مجموع الأصول	٣٧٨١٠٨٣	٤١٣٣٩١٥	٤١٩٤٤٤٨	٥٢٤٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١١١٤	٢٦٢٠٠٨٠	٢٩٧٧٧٢٩
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

جدول رقم (٨)

تحليل مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١
صافي المبيعات	٩٢٥٧٥٠	١١١٤٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٢	١٢٠٨٧٧١	١٢٠٨٧٧١	١٢٠٨٧٧١	١٢٠٨٧٧١
صافي أرباح	١٥٥٥٦٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٣٦٦٨	١٧١٣٦٦٦	٢٠٧٢٨٥٥	٢٢٧٩١٤٧	٢٣٦٩٠٠٩	٢٤٧٩٤٨٥
معدل دوران أرباح	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	١٤٠٤٠٤٢	٢٩٢٨٨٥٨	٢٥٠٢٨٣٢	٢٥١٨٣٥٠	٢٦٠٠٨٥٨	٢٨٩٧٣٢٩
معدل دوران الأصول المتداولة	٣٧٨١٠٨٣	٤١٣٣٩١٥	٤١٩٤٤٤٨	٥٢٤٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١١١٤	٢٦٢٠٠٨٠	٢٩٧٧٧٢٩
معدل دوران إجمالي الأصول	٣٧٨١٠٨٣	٤١٣٣٩١٥	٤١٩٤٤٤٨	٥٢٤٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١١١٤	٢٦٢٠٠٨٠	٢٩٧٧٧٢٩

٢- تحليل مدى سلامة الشركة في إدارة الأصول (معدل رقم ٨)

ويشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى إدارة أصولها إلى عدد سنوات نظرية المبيعات أصولها، بمعنى حجم المبيعات المتولدة من الاستثمار في هذه الأصول، ومن خلال تحليل هذا المعدل يمكننا على الشركة بتوضيح جها إلى أن عدد من المبيعات هذا المعدل حتى أنه لا يصل إلى أي سنة من سنوات الدراسة (١) صحيح، بمعنى أن الأصول المستثمرة في هذه الأصول لا ينتج عنها مبيعات تتناسب مع تلك الاستثمارات، وبمعنى ذلك إلى تراجع حجم الاستثمارات في الأصول الشركة عما به الأخر، إلى حين تراجع المبيعات حجم المبيعات، وحتى في السنوات التي يتزايد فيها حجم المبيعات فإن هذه الزيادة لا تتناسب طاقياً مع نسبة الزيادة في حجم الأصول المستثمرة في الأصول.



٣- تحليل مدى كفاية الشركة في إدارة الخزينة (بحسب رقم (٩))

كما هو معلوم فإن زيادة الاستثمار في الماكينات أكثر من الحد المطلوب وغير استثمار كل ما كان  
لنفس القطر من حيث هذه الآلات في حجم الاستثمار التراكب الذي لا يمكن إرجاعه إلى زيادة خضوع  
خمس إذا علمنا اتجاه استثمار منتجات الشركة إلى التناقص في ظل ظهور منافسين جدد واتجه استثمار  
الاستثمار إلى نفس منتج الشركة، فإذ كان استثمار الشركة يشكل عام، من حيث كفايته الاستثمار في

(۶) **مجلس**

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
البيان								
تأثير التضخم المباشر	٨٦٦٩٩٩	١٠٤٤٠٠٥	٨٦٠٩٠	١٠٧٨٢٤٦	١٢٦٢٢٢٧	١٠٠٢١٣٧	١١١١٨٤٢	١٣٦٤٢٤٧
متوسط التضخم	١٣١٠٣٠٣	١٢٨١٥٤١	١٢٦١٠٨٩	١٢٩٠٥١٥	١٣٥٤٩١٣	١٣٢٥٨٢٤	١٣٢١٧٥٢	١٣٦٤٥٤٢
معدل دوران التضخم	أر مرة	أر مرة	أر مرة	أر مرة	أر مرة	أر مرة	أر مرة	أر مرة
متوسط فترة التضخم	٦٠٠ يوم	٤٥٠ يوم	٥١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٤٠٠ يوم	٥١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٣٦٠ يوم
المتوسط العام ٤٦٧ يوم								

- قضية مسئلة: حيث لادراك الأمر تطبيقا بالقضية لاداننى الشركة بالخصوص متكالوة.

ومن خلال تحليل البيانات الثانوية عن الشركة موضع الدراسة، تبين أن مؤلف مصطلح رأس المال العامل بدأ في أثن سنوات الدراسة بشكل جيد (أزمة متوقعة) بما في الاتجاه السابق منذ عام 1998 مع اتجاه هذه النسبة إلى التزايد. نتيجة لعدم الشركة إلى مصطلح تحليل قصور الأجل بشكل عام.

وإن بعض تلك على موافق السوية بالشركة مع إعدام هلسن الأمن بالقسمية لأقصى الشركة ليس الأجل القصير.

[illegible]

1994-1995 1995-1996 1996-1997 1997-1998

تصنيفات الكتب

تعداد موقت رأس المال العامل  
جدول رقم (١٠)

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
مليون راس المال الداخل	٢٠٩٥٢١	٢١٠١٧٧	١١٧١٤٦	٧٠٠٠٠	(٩٢٦٦٤٦)	(٣٣٧٧٧٠)	(١٧٨٧٩٠٧)	(١٧٥٢١٤٣)
مليون دولار	١٥٧٥١٤٢	١٧٨٦٧٥	٢٣٣١٩٦	٧٢٢٨٧٦٨	٣٢٢٤٤٨١	٧٨٥٦٢٠	٥٣٨٨٧٠	٤٦٤٩٩٤٧
مليون دولار	١٨٨٤٦٦٢	١٩٢٧٨٥٧	٢٤٠٤٤٢	٧٢٢٨٨٥٨	٢٥٠٧٨٣٧	٧٥١٧٥٠	٧٦٠٠٨٥٨	٧٨٩٧٣٤٧
مليون دولار	١٨٨٤٦٦٢	١٩٢٧٨٥٧	٢٤٠٤٤٢	٧٢٢٨٨٥٨	٢٥٠٧٨٣٧	٧٥١٧٥٠	٧٦٠٠٨٥٨	٧٨٩٧٣٤٧

تعداد التوزيع (النسبة) بـمقدار (النسبة) - ٢/١

أن الأهمية النسبية لتفكيكية عناصر رأس المال العمل لها أهمية كبيرة في تحليل الموقف السياسي للشركة، لأنما كان الوزن النسبي للعناصر الأكثر سهولة أكبر على رأس المال العمل أكثر قوة. هناك مواجهة الائتمانية المطلوبة والعرض مستوح.

وتقدر إلى بذلك (١١) والمتضمن اقتراحه لتعاصر رأس المال الثقل، وتبين قناني حرك  
التسوية العامة في الفترة موجهة إلى الاستثمارات الأكثر سوية، ورسالة خاصة للمسؤولين والذي  
يشجّلون لسياسة ٥٠٪، وحتى في السنوات التي بدأ يتفلسف فيها نسبة المتداولين الماليين قبلد الله حرك

جدول رقم (١١)

[illegible]

حصول رقم (۶۲)

[illegible][illegible]

لفترة الدراسة نتيجة هذا الخلط التعملي، لتوضح.

(747)

[illegible]

## جداول (١٣)

تخطيط ربحية المبيعات

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
(١) نسبة مبيعات الربح								
مبيعات المبيعات	٩٢٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٣	١٢٠٨٧٧١	٩٠٧٩٠٨	٨٣٩٢١٣	١١٦٤٣٤٧
مجموع ربح المبيعات	١٥١٩١٩	٨٧٢٥٢	٢٢٠٦١٩	٣٦٦٩٤	(٥٢٧٤٧)	(١٦٦٧٤)	(٢٥٠٧٧٣)	(٢٠٨١٢٥)
نسبة مبيعات الربح	%١٦	%٨	%٢١	%٣	-	-	-	-
(٢) نسبة مبيعات الربح								
مبيعات المبيعات	٩٢٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٣	١٢٠٨٧٧١	٩٠٧٩٠٨	٨٣٩٢١٣	١١٦٤٣٤٧
مبيعات الربح المبيعات	٣١٠	١٩٦	١٥٧	٩٤٩	١٠٠	٨٠	٥٧	-
نسبة مبيعات الربح	%٠,٣	%٠,٢	%٠,١	%٠,٢	%٠,١	%٠,١	%٠,١	-

١-٢/٢ - تخطيط ربحية الاستثمار

١-١/٢ - مبيعات المبيعات على الأصول المضافة : مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات على الأصول المضافة : مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات على رأس المال المضاف : المبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات

١٠٠ x

لما كانت مبيعات المبيعات ربحية الاستثمار تهدف إلى بيان ما تنطوقه الشركة من أرباح لتغطية التكلفة من أصول الشركة. وكذلك تحديد ربحية الأصول المضافة ورأس المال المضاف، إلى جانب قياس السعة الإنتاجية والتكلفة في الفترة الإبراهيمية ومعرفة كل جانب على مبيعات الشركة.

لذلك نستطيع من خلال تخطيط هذه الربحية (مبيعات الربح) أن نذكر أن مبيعات الربحية يجب أن تكون ولا ينبغي حدوث الأخطاء فيه، والمعاملة بهذه المبيعات المضافة للشركة ومجموع المبيعات المضافة للشركة.

جدول رقم (١٤)  
تحليل ربحية الاستثمار

ملاحظات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
ربح، الربح قبل الضرائب	٥٨٧٧	٤٥٠٢	٢٨٢٣	٤٧٤٤	٧٠٠٦	٤٢٣٦	٥٢٥٦	-
ص. المبيعات	٩٣٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٦١٣	١٢٠٨٧٦١	٩٠٧٩٠٨	٨٩٢١٢٣	١١٦٢٢٤٧
الاصول المشغلة	٣٢٨١٠٨٣	٤١٣٣١١٥	٤٤٩٤٢٤٨	٥٢٢٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١٩١٤	٦٣٢٠٠٨٠	٦٠٩٩٠٤٧
العدد على ا. المشغلة	%٠,٢	%٠,١	%٠,٦	%٠,٩	%٠,١	%٠,٧	%٠,٨٥	-
ا.ش.	١٥٥٥٣٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٢١٦٨	٢١٢٢٣١٧	٣٤٧٢٨٥٥	٢٤٧٩١٤٧	٣٦٦٩٠٠٩	٣١٤٥٩٠١
العدد على ا.ش.	%٠,٤	%٠,٣	%٠,٢	%٠,٢	%٠,٢	%٠,١	%٠,١	-
رأس المال العامل	١٨٨٤٤٦١٣	١٩٩٣٨٥٧	٢٢٥٧٤٢٩	٢٨٨٧١١٤	٢٤٤٩١٧٩	٢٦٦١٥٦١	٢٥٥١٤٨٢	٢٨٠٥٢٥١
العدد على رأس المال العامل	%٠,٣	%٠,٢	%٠,١	%٠,٢	%٠,٢	%٠,٧	%٠,٧	-
ملاحظة: دي بولت								
التمويل	%٠,٦	%٠,٤	%٠,٢	%٠,٤	%٠,٦	%٠,٥	%٠,٦	-
معدل الدوران	%٢٥	%٢٧	%٢٢	%٢١	%٢٠	%١٥	%١٣	%١٩
القوة الاندماجية								
الربح/ص. معدل الدوران	%٠,١٥	%٠,١١	%٠,٠٧	%٠,٠٨	%٠,١٢	%٠,٠٨	%٠,٠٨	-

٢- تحليل ربحية رأس المال (معدل ص.م)

١/٢- معدل العدد على رأس المال.

٢/٢- معدل العدد على الاستثمار.

مما لا شك فيه أن تحقيق ربحية لرأس المال يعتبر أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة، ومن ثم فإن أحد أهداف دراسة الربحية للهيئة هو تحديد معدل العائد على كل من مكونات العائد وادماجها الكليون المستثمر.

ونعتمد في نتائج التحليل الواردة في (جدول رقم ١٥) ونعتمد في كل ما يتعلق بمكونات العائد على رأس المال على التحليل الذي أجريته الهيئة في تقريرها السنوي ١٩٩٨، ونعتمد في كل ما يتعلق بمكونات العائد على رأس المال على التحليل الذي أجريته الهيئة في تقريرها السنوي ١٩٩٩.

لذا فقد تم تقسيم العائد على رأس المال إلى مكونين رئيسيين، وهما: العائد على رأس المال العامل، والعائد على رأس المال الثابت.

٤- تحليل معدل ربحية رأس المال (معدل ص.م)

١/٤- معدل تكلفة التمويل.

٢/٤- معدل تكلفة الاستثمار.

يوضح معدل تكلفة الاستثمار والتكلفة على رأس المال الثابت والتكلفة على رأس المال العامل، حيث لم تستطع

مراعاة، وأن تكلفة هذه التكلفة هي من مكونات نتيجة تركيز الاستثمارات خلال سنوات الدراسة.

جدول رقم (١٥)  
تخليق ومجموعة رأس المال

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
بدان								
من: ارباح الشركات	٣١٠	١٩٦	١٥٧	٢٤٦	١٠٠	٨٠	٥٧	-
من: خلق الملكية	٧٥٢٤٤٧	٧٥٩٦٦	٧٩٤٦٨	٨٠٩٦٨	١٨٦١٤٤٣	١١٥١٤٢٩	٦١٤٤٢٨	١١٥٦٦٥٨
معدل التكلفة على رأس الملكية	%٠٠٠٠٤	%٠٠٠٠٢	%٠٠٠٠٢	%٠٠٠٠٣	%٠٠٠٠١	%٠٠٠٠١	%٠٠٠٠١	-
الأرباح المستندة	٣٧٨١٠٨٣	٤١٢٢٩١٥	٤٦٩٤٢٤٨	٥٢٢٥٠٦٥	٦٠٨٩٦٧٤	٦٠٦٦٦٤	٦٢٢٠٠٨٠	٦٠٩٩٠٤٧
معدل التكلفة على الأرباح المستندة	%٠٠٠٠١	%٠٠٠٠٥	%٠٠٠٠٢	%٠٠٠٠٥	%٠٠٠٠٢	%٠٠٠٠١	%٠٠٠٠١	-

جدول رقم (١٦)

تخليق مجموعة رأس المال على شركة الإقتصادات

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
بدان								
معدل ارباح	٣١٠	١٩٦	١٥٧	٢٤٦	١٠٠	٨٠	٥٧	صغير
المجموع	١٤٤٥٨٥	١٤٥٥٣٧	٢٠٣٣٦٣	٢٤٩٤٢٠	٢٦٧٤٢٥	٣٠٢٨٤٥	٣٦٠٦٠٣	٣٠٠٣٩١
الفرص	٢٢٩٢١	٢٢٢١٩	٢٤٥٦٨	٢٢٢٩٣	٢٢٧٥٥٥	٢٠٦٨٥	٢٠٣٣٦	١٤٥٧٤
من: ارباح قبل الفوائد والضرائب	٢١٧٨١٦	٢٠٩٠٥٠	٢٢٢٤٨٨	٢٢٦٥٥٩	٢٩٠٢٩٠	٣٢٢٦٦٠	٣٦٠٩٩٦	-
معدل تكلفة الفرصة	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	-
المجموع	١٤٤٥٨٥	١٤٥٥٣٧	٢٠٣٣٦٣	٢٤٩٤٢٠	٢٦٧٤٢٥	٣٠٢٨٤٥	٣٦٠٦٠٣	٣٠٠٣٩١
الانجازات	٤٥	٤٢	١٠٠	٢٠٤	٢٠٦	١٥٣	١٤٤	١٥٣
معدل تكلفة الاجراءات	١٤٤٦٣٠	١٤٥٥٣٧	٢٠٣٣٦٣	٢٤٨١٢٤	٢٦٦٦٤١	٣٠٢٠٤٨	٣٦٠٩٩٧	٣٠٠٥٤٣
معدل تكلفة الاجراءات	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	مرء ١	-

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

تخليق مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

رسم التوزيع الموضح اعلاه يمثل التوزيع الموزع على مجموعة التوزيعات على الشركات. والى جانب

الطريقة رقم ١: إلى بعض المستثمرين يظهر أن أساليب التوزيع الموزع على الشركات. والى جانب

لجنة مكونة من ١٠ أعضاء. لا يمكن التوزيع الموزع على الشركات. والى جانب

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

معدل مجموعة رأس المال: ونسب تلك الذي هي حصة على الشركة. أما باقيها فهو الاستثمارات الأجنبية من

جدول رقم (١٧)

حلول معسكر الجنود واستعداداتها

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١	میان
مستوى تدريب الجنود	-	١٤٤٢٩٨	١٠٠٩٤٣	٤٩٦٤٩٤	١٠٠٤٤٥٥	٢٢٧٥٣٩	١٩٦٦٧٥	١٩٦٦٧٥	مستوى تدريب الجنود
استعدادات جنود الجنود	-	٢٩٣٩٤٣	١٥٠٠٩٣	٤٩٦٤٩٤	٢٢٠٠٩٧٠	٦٦٦٦٩٦	٦٥٠٠٤٥٣	٦٥٠٠٤٥٣	استعدادات جنود الجنود
مستوى استعداد الجنود	-	٢٩٦٧٠٠	٤٩٦٦٩٤	٤٩٦٦٩٤	١٤٨١٥٥٢	٥٥٤٦١٠	٦٦٦٦٩٦	٦٦٦٦٩٦	مستوى استعداد الجنود
استعدادات استعداد الجنود	-	١٩٦٢٥٥	٤٢٠٦١٨	٦١٤٢٠٦	٤٢٠٦١٨	١٥٠٠٨٤٣	١٩٦٢٥٥	١٩٦٢٥٥	استعدادات استعداد الجنود

النتائج من معسكر الجنود

حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ١٩٩٤ حتى ١٩٩٨، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٠، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠١، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠١ حتى ٢٠٠٢، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٢ حتى ٢٠٠٣، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٤، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٥، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٠٦، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٦ حتى ٢٠٠٧، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٧ حتى ٢٠٠٨، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٨ حتى ٢٠٠٩، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

الفرص المتاحة للجنود في الفترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠١٠، حيث يمكن رؤية من خلال هذه النتائج التي رويحت الدراسة، فليس يمكن تحقيق الأهداف المحددة في أصغر فترة ممكنة.

جدول رقم (١٨)

حلول معسكر الجنود واستعداداتها

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١	میان
مستوى تدريب الجنود	-	١٤٤٢٩٨	١٠٠٩٤٣	٤٩٦٤٩٤	١٠٠٤٤٥٥	٢٢٧٥٣٩	١٩٦٦٧٥	١٩٦٦٧٥	مستوى تدريب الجنود
استعدادات جنود الجنود	-	٢٩٣٩٤٣	١٥٠٠٩٣	٤٩٦٤٩٤	٢٢٠٠٩٧٠	٦٦٦٦٩٦	٦٥٠٠٤٥٣	٦٥٠٠٤٥٣	استعدادات جنود الجنود
مستوى استعداد الجنود	-	٢٩٦٧٠٠	٤٩٦٦٩٤	٤٩٦٦٩٤	١٤٨١٥٥٢	٥٥٤٦١٠	٦٦٦٦٩٦	٦٦٦٦٩٦	مستوى استعداد الجنود
استعدادات استعداد الجنود	-	١٩٦٢٥٥	٤٢٠٦١٨	٦١٤٢٠٦	٤٢٠٦١٨	١٥٠٠٨٤٣	١٩٦٢٥٥	١٩٦٢٥٥	استعدادات استعداد الجنود





جدول رقم (٢٠)  
فئاتهات التي تتوزع خلالها بالسلوك المخطط

القرارات بالقرارات / مارس ١٩٩٨	المرشد والمخطط في ٩/٩/٩١	السلوك المخطط (القرارات)	السلوك المخطط (القرارات)	السلوك المخطط (القرارات)	السلوك المخطط (القرارات)
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
١٨٥٢	١٨٣٠٠	١٨٣٠٠-١٨٥٠٠	١٨٣٠٠-١٨٥٠٠	١٨٣٠٠-١٨٥٠٠	١٨٣٠٠-١٨٥٠٠
٥٧٥٥	٥٧٠٠	٥٧٠٠-٥٧٥٠	٥٧٠٠-٥٧٥٠	٥٧٠٠-٥٧٥٠	٥٧٠٠-٥٧٥٠
٧٩١٧	٧٩٠٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠
٥٥٨٧٨	٥٥٠٠٠	٥٥٠٠٠-٥٥٢٠٠	٥٥٠٠٠-٥٥٢٠٠	٥٥٠٠٠-٥٥٢٠٠	٥٥٠٠٠-٥٥٢٠٠
	١٥٧٠٠	١٥٧٠٠-١٥٩٠٠	١٥٧٠٠-١٥٩٠٠	١٥٧٠٠-١٥٩٠٠	١٥٧٠٠-١٥٩٠٠
٢٠٥٥٠	٢٠٥٠٠	٢٠٥٠٠-٢٠٧٠٠	٢٠٥٠٠-٢٠٧٠٠	٢٠٥٠٠-٢٠٧٠٠	٢٠٥٠٠-٢٠٧٠٠
	٢٠٣٨٠	٢٠٣٨٠-٢٠٦٠٠	٢٠٣٨٠-٢٠٦٠٠	٢٠٣٨٠-٢٠٦٠٠	٢٠٣٨٠-٢٠٦٠٠
	٨٤٧٠	٨٤٧٠-٨٤٩٠	٨٤٧٠-٨٤٩٠	٨٤٧٠-٨٤٩٠	٨٤٧٠-٨٤٩٠
	٢٤٠٠	٢٤٠٠-٢٤٢٠	٢٤٠٠-٢٤٢٠	٢٤٠٠-٢٤٢٠	٢٤٠٠-٢٤٢٠
	٣٩٣٠	٣٩٣٠-٣٩٥٠	٣٩٣٠-٣٩٥٠	٣٩٣٠-٣٩٥٠	٣٩٣٠-٣٩٥٠
١٤٢٢٨٥	١٤٢٠٠	١٤٢٠٠-١٤٢٠٠	١٤٢٠٠-١٤٢٠٠	١٤٢٠٠-١٤٢٠٠	١٤٢٠٠-١٤٢٠٠
		مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
	٧٩٠٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠	٧٩٠٠-٧٩٢٠
٣٤٥٤٩١	٣٤٥٠٠	٣٤٥٠٠-٣٤٥٠٠	٣٤٥٠٠-٣٤٥٠٠	٣٤٥٠٠-٣٤٥٠٠	٣٤٥٠٠-٣٤٥٠٠
		مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب



ملاحظات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
مطلوبات نقدية	١٨٦٣٤	٢٠٦٢٥	٢٤٩٠٦	٢٥٦٦١	٢٦٩٤٦	٢٨٥٤٥	٢٠٠٧٧	٤٦٨٨٧٩
نسبة %	٦٣	٨٤	٩٥	٩٤	٩٦	٩٤	٩٨	٩٢
مطلوبات مالية	٨١٥٢٢	٨٥٥٥٦	٨٢٢٧٨	٩٨٤٦٩	١٠٠٦٧٧	١٠٠٦٧٧	٧٥٠٤٢	٤٦٨٨٧٩
نسبة %	٣١	٣٤	٣٦	٣٦	٣٧	٣٩	٣٦	٩٨
مطلوبات ائتمانية	٨٢٨٧٧	٨١٤٦٢	٨٥٥٩٦	١١١٨٢٥	١٤١١٥٨	١٤١٢٦٢	١١٠٠٧٧	١٠٥٢٤٥
نسبة %	٣١	٣٤	٣٦	٣٧	٣٩	٣٩	٣٧	٩٨
مطلوبات بغير الفصح	-	٨٧٢	٢٩٦	١٥٠٠	٤٠٧	١٥١٠	-	-
نسبة %	-	-	-	-	-	-	-	-
شركات ائتمانية	٢٢٩٦١	١٢٢٢٠	٢٠٠٧٢	٢٠٧٨٠	٢١٠٧٨	٢١٠٨٩	٢٨٩٤٥	٢١٠٧٥
نسبة %	٩٢	٥١	٨٢	٨١	٨٢	٨٢	٩٢	٩٢
البنوك	٨٢٤٤٢	٩١٨٧٨	١٠١٢٢٤	١٢٦١٤٥	١٢٨٥٥٥	١٥٢١٢٢	١٢٨٩٨١	١٢٨٩٨١
نسبة %	٣٣	٣٩	٤١	٤١	٤٢	٤٤	٤٤	٩٨
البنوك ائتمانية	١٠٤٥	١٤٢	١٠٠٠	١٠٤	١٠٦	١٠٢	١٤٤	١٥٢
نسبة %	-	-	-	-	-	-	-	-
البنوك ائتمانية	١٢٦٦١	١٢٢٢٠	١٤٤٤٥	٢٢٩٦١	٢٤٥٥٥	٢٨١٢٦	٢٠٠٢٢٥	٢٠٠٢٢٥
نسبة %	٥١	٥١	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩	٥٩
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١	١٨٦٦١
نسبة %	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤	٧٤
البنوك ائتمانية	١٨٦٦١	١٨٦٦١						

عاشراً: الكتاب والتوصيات

(أ) علاج الدراسة:

من خلال تحليل نتائج أعمال الشركة خلال سنوات الدراسة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- زيادة اعتماد الشركة على مصادر تمويل خارجية بنسبة تصل إلى ٧٠% من حجم مصادر التمويل - كنسبة عام خلال سنوات التأسيس - في حين لا يهوى مصادر التمويل الداخلية - بما فيها المخصصات - (مفروق ملكية + مخصصات) ٣٠%.

٢٠ - وتحاول التوزيعات السنوية انصار التحويل الفاروقية وتحدد ان التوزيعات  
تكون من هذه المصادر بمرارح تحت بند تدوين المصارف الأولى طبقية. لا  
تكون هذه التدوين الفاروقية كمصروف عام خلال سنوات الفاروقية حوالي ٥٥%.

٢١ - وقد وردت تباديل بين مصادر التوزيعات والفاروقية استخدام هذه الأصول الفاروقية  
التي لا تدل على زيادة نسبة مصروف التوزيعات للفاروقية ٢٢% كمصروف عام  
خلال سنوات الفاروقية - توجد ان مكنة نسبة الاستيفارات الفاروقية ٦٦%  
تكون من الفاروقية ان تعتمد الفاروقية على مصادر تدوين المصارف الأولى بنسبة  
٢٠% من المكنة ان الاستيفارات الفاروقية وتساوي موجهة مواقف الفاروقية  
بنسبة تلبية مكنة تدوين المصارف الفاروقية على التوالي.

٥ - عدم وجود توالن بين حقوق الملكية - كمستور اساسي للتدوين  
استثمارات دائمة والأصول الثابتة - حيث لا تتعدى هذه النسبة ٢٩,٥%.

د- ارتفاع نسبة الدين مقابل إجمالي الأصول، حيث تصل هذه النسبة إلى 4% كنسبة عام خلال مستويات الدراسة.

٦- ارتفاع نسبة الدائنة بشكل حاد مقارنة بحقوق الملكية، لا وصلت هذه النسبة إلى ٤١١% خلال السنوات الدراسية.

[illegible]

١- الحاجة للعوامل السابقة، فقد عجزت فكرة الشركة عن إدارة أصولها بشكل مقبول فقد الخلف محل دوران الأصول بشكل واضح حيث لا يتناسب على البعدي مع حجم الأصول المستندة في أصول الشركة، والحاجة أن هذا الأمر لا يعمل إلا في أحد جهتين.

... نفس النتيجة السابقة تطهق على إفرة المفزول، حيث تنزع عن فتح باب الاستراحة، فكل من حصل لمصالحها، مما أدى إلى انخفاض معدل دوران المفزول (م) يحصل إلى واحد مصحح، وكذلك ارتفاع معدل فائدة

١- اتجاه محل محلي رأس المال الصالح إلى التوجه الصليبي، خاصة في سنوات الأخيرة من القرن، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى زيادة اتجاه شركة إلى مصادر تمويل قصيرة الأجل، مما كان له أثره السلبي على موقف السيولة بالشركة، مع إقدام مجلس الإدارة والتسيمة للارتقاء.

١- نسبة التفكير من مكوّنات رأي المساق القابل لتكرار في الظاهر  
التي تتجلى حيث يصل المتوسط الحسابي للمساقين خلال سنوات الدراسة إلى  
٢٩% وإلى المدققين في المراجعة الختامية بنحو ٢٩% أو أن ٢٩% من  
مطوّرين والمدينين وهي أقلّ من متوسط المتوسطات المتفاوتة مع اختلاف نسبة  
٢٩% خلال سنوات الدراسة بينما لم تعد نسبة التفكير والأول في المراجعة

٣% متوسط علم مما يؤكد الخلل الواضح في مواءم المسؤولية بالفرقة.

١٧- كل من ضمن من الهاند الصافي (دين الأهمية النسبية لمكولات حلاوت)  
القصود المقصود به أن تكون على الطماطم الأكثر سطوة على قسمة كل لكيل النسبة  
التي يكون، حيث يأتي فراوة (تصنيف المتشوف) في الوامعة الأولى بنسبة  
١٠٠٪، وما يارب عليه من تلمب خدمة هذا النوع ثم يأتي قداقون في  
الوامعة الثانية بنسبة ٢٠٪، أو أن الواسطة العام للأهمية النسبية  
لمكولات حلاوت القصود المقصود به أن تكون على الطماطم بنسبة ٨٧٪ في حين  
تأتي على الطماطم الأولى على سطوة نسبية ١٨٪.

١٦- لتوجه طبيعة كسل التراكيب السطحية، لذلك لتسليح لتحويل الفخاخ  
بحجة الشركة سواء بحجة المبيعات، أو بحجة الشركة بأشكال عام، لتجد  
تجاه نسبة الربح إلى الإجمالي من ١٦% إلى ٢% إلى صفر% بداية من  
عام ١٩٩٨، وليس القى وبصورة واضحة يطبق على نسبة كفى الربح  
المبيعات، ولذا يتجه ٣، ٥، ١٠، ١٥، ٢٠، ٢٥، ٣٠، ٣٥، ٤٠، ٤٥، ٥٠، ٥٥، ٦٠، ٦٥، ٧٠، ٧٥، ٨٠، ٨٥، ٩٠، ٩٥، ١٠٠

١٦- تقرر المجلس التنفيذي إرسى نظاماً من ربحية الاستثمار، سواءً كان ذلك على الأصول المملوكة أو الأصول القائمة أو رأس المال العامل في تعطي نتائج تشغيل نسبة تكلفة لا تذكر، حيث لم يصل إلى المستوى الذي أدى من سلطات قدراسة.

١٤- ينطبق نفس المصير على ربحية رأس المال، سواء الصفد طلي حتى ملكية، أو الصفد على الاستثمار. لا يحدد هذا الصفد الوصول إلى ٠,٠٠١% مبرعا هذا الناتج لا يحتاج إلى تطبيق.

١٦- وكاتبة طبيعة لما ورد في البنود المسبقة، فإن لتلخيص التحليل نكس  
موجز طبيعة من سد الإكراهات، سواء أعلقت فولد أو إحصاء ثابتة.

١١- وجود خلل واضح في العلاقة بين مصادر واستثمارات الأموال  
الشركة لتجهز الجاه الشركة إلى البنوك (سحب من أكتشاف) في تمويل  
الاستثمارات طويلة الأجل بنسبة تتجاوز ٥٠% في بعض السنوات، خاصة  
في السنوات الأخيرة من الدراسة (٢٠٠٩/٢٠١٠) حيث تصل إلى ٦١% مما  
يؤثر على قدرة الشركة في مواجهة هذه الاستثمارات المالية العاجلة.

١- ارتطاح وكالة التمويل، لتوجه اعتماد الشركة على مصادر تمويل خارجية بشكل  
مؤقتة خاصة من اليابان، حيث ارتد حجم فوائد الدين من ١٩٤٥٨٥ (ألف جنيه عام  
١٩٩١) حتى وصل إلى ٣٠٠٣٩١ (ألف جنيه عام ٢٠٠١).

١- زيادة حجم الميزون المملعي عاكسا بهذا الآثر - التوجهات الخلفاين حجم  
مبيعات في وقت ظل حجم الإنتاج على حالته تقريبا - حيث بلغ المتوسط  
علم لتسبة الميزون من إجمالي الأصول المتداولة ٥٦% خلال سنوات  
الدراسة.

٧- الخلفاء أسفروا مبيعات الشركة لتهمته تعرض الشركة لمنافسة غير  
عادلة، من جراء قسور منافسين جدد، سواء مستوردين أو مصانع تلج  
إلى مبيعات الشركة.

٢- زيادة حجم المعروضات بنسبة أعلى من نسبة زيادة الإيرادات مما أدى إلى الخلل حاد في الأرباح أو حدوث خسائر بالضرورة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة المستلزمات والسلعة والأجور لا يتبع متوسط عام ٦٨% من المعروضات. وفي الوقت الذي يتنامى فيه المعروضات بمتوسط عام ٢٠,٥% المتوسط العام لزيادة الإيرادات لم يتعد ١٠,٢%.

(ب) التوصلات :

١٠ - لا يمكن للشركة الخروج من الأزمة المالية التي تعاني منها، فحين الساعات

المعلومة؛  
 إجراء نقل فلت مع إخوانه الثلاثة للفرار عن القوات المسلحة على  
 ركة. في هذه المرة من هذه القوات حتى يمكن الفرار بسد من أسلحتهم.

## حادي عشر: قائمة المراجع

## أ- كتب عربية

- ١- د/ مهدي الهوري، الإدارة المالية، موسوعة كلية القرارات (الإدارة - متبة عين شمس، ١٩٧٥).
- ٢- د. ماهر صلاح هادي، الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر (الاسكندرية، الكتاب العربي للطباعة، ١٩٩١م).
- ٣- د. محمد مصطفى، الإدارة المالية - فن فاعل الأصول (القاهرة، المؤلف، بدون).
- ٤- د. محمد طهاني صويدي، تحليل القرارات والتدقيق المالي (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧م).
- ٥- د. أنيل حيد هاشم شكري، تحليل مالي وإدارة لتقرير المالية، مدخل قيمة القرارات المعرفية والمعرفية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨).
- ٦- د. أنيل حيد هاشم شكري، الإدارة المالية للأصول والمشروعات، مدخل اتخاذ قرارات مدخل تحليلي (القاهرة، المؤلف، ١٩٨٩).
- ٧- ويسلون وبريجهام، التمويل الإداري، الجزء الثاني، ترجمة د. حيد الرحمن دةقار وآخرون، (القاهرة، دار المربع للنشر، ١٩٩٢).

## ب- كتب الأجنبية:

- 1- Brigham, E.F., and L.C., Corporate, Intermediate Financial management, the Dryden press, New York, 1987.
- 2- Colley P.L. and P.F. Roden Barman Financial management, the Dryden press, New York, 1988.
- 3- Franko, J.R., J.E. Broyer and W.T. Carleton, Corporate Finance. Concepts and Applications, wadsworth, L.N.C., Boston, 1985.
- 4- Samuels, J.M. and F.M. Wilson, Management of company Finance, Butter and tinner L.T.D., London, 1981.
- 5- Weston J.F. and E.F. Brigham, Essentials of managerial finance, the dryden press, New York 1982.

## ج- البحوث والدراسات المنشورة

- ١- د. جلال إبراهيم السيد، المشاكل الهيكلية التمويلية لقطاع الأصول لعام (إسبويه وطريق هاديت) (القاهرة، الأهرام الاقتصادية، ١٩٩١).
- ٢- د. ماهر صلاح هادي، مصطلحات الهيكل المالي لعدة من الشركات الصناعية، المؤتمر الثاني لتسليح حصر الانكسار والخصائص المالية، جامعة عين شمس ١٩٨٧م.
- ٣- د. ماهر صلاح هادي، د. عبد الظاهر طهاني، تأثير قرارات تمويل هيكل رأس المال لعدة من الشركات الصناعية، مجلة كلية التجارة للبحوث المالية، جامعة الاسكندرية، ١٩٨٨، العدد الأول.
- ٤- د. أنيل حيد هاشم شكري، نمو أساليب اتخاذ قرارات تمويل السهولة قصيرة الأجل في المشروعات - دراسة حالة - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩١، العدد الثالث.
- ٥- د. أنيل حيد هاشم شكري، مدخل مقرر إصلاح الهيكل التمويلية لشركات قطاع الأصول عام ١٩٨٧م، دراسة تحليلية: حصر قطاع الأصول لعدة لعدة لعدة لعدة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٢م.
- ٦- أ. هاشم شكري:
- ١- أمد فهمي أبو القمصان، أبعاد مشكلة السهولة المالية في شركات التجارة الداخلية، رسالة ماجستير - شبر منشورة، كلية التجارة، جامعة لسيوط، ١٩٨٦م.
- ٢- أم من ملاح زكري، أبعاد الخصائص المالية حقوق الملكية طويلة الأجل وحقوق الملكية وأثرها على نتائج الأعمال في شركات التمويل في شركات المتكاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٩١م.

١- نظراً لتضخم حجم التمويلية وعدم قدرة الشركة على سدادها خاصة كونها تمويلية قصيرة الأجل، فإن الأمر يقتضي محاولة جادة هذه التمويلية - بدون فوائد أخرى - وفترات زمنية طويلة.

٢- هناك اقتراح بأن يدرج في البحوث المتعلقة، وهو إمكانية حصول هذه البنوك كشركاء مساهمين في رأس مال الشركة بتسوية مدفوعاتهم للشركة.

## -المصادر:

- ١- سرعة حصول البنوك لدى الصلاء - وأى بإسسية خصم تشجيعية.
- ٢- تدلل الشركة المالية لدى شركات قطاع الأصول المعقدة لحظهم حالي سدة المتحصل عليهم.
- ٣- إجراء مقابلة بين شركات قطاع الأصول والبنوك - محل الكوك - والشركات المحلية للشركة عن طريق الشركة المالية.
- ٤- دراسة الموقف المالي للبلدين وبسري إمكانية حصول البنوك المستعدة عليهم وتحول الجزء المستفيد لتحويله إلى بلدين معوية.

## -المفردون:

- ١- تحليلي مبرر يربط منجيات الشركة بشكل يؤدي إلى سرعة تصريف المصفون.
- ٢- أداة دراسة المصفون لتطبيق نسبة المصفون الرائد ومعرفة إجراء تحليلي على هذا المصفون.
- ٣- محاولة فتح أسواق جديدة لتطبيق جزء المصفون لدى الشركة.

## -الأصول:

- ١- بيع بعض الأصول لتسليح جاداً لتجديد إلهيا الشركة، غلبت الأراضى حيث تمثل الشركة مساهمة كبيرة جداً وبعض هذه الأراضى يمكن استثمارها بشكل يخلق مائة للشركة.
- ٢- إعادة تقييم أصول الشركة بما يتناسب مع قيمتها الحقيقية وليس القيمة الظاهرية.
- ٣- رأس المال:

زيادة رأس مال الشركة بما يتناسب مع حجم أصولها، ولكنه حين يتركز بعض في جرم الهائل الفعلي.

- ١- مساهمة الشركة الفعلي.
- ٢- مساهمة البنوك.

٣- طرح أسهم الشركة للتكتبل في أصداء الإصلاح المالي.

## -التمويل:

- ١- إعادة هيكلة مالية بما يتناسب مع العملية المالية للشركة.
- ٢- فتح لقطاع التمويل الميسر أمام بعض الفوائد ذات التكلفة الصغيرة المرتفعة.
- ٣- روية الأمر بالإنجاز، بما يحقق حقة لتوزيع الأصول والحوافز.

## -الخلاصة:

تمثل نقطة الأمر من ٥٠% من تكلفة الإنجاز/ سعر البيع حسب ما وده في موزلة ١٩٩٨/١٩٩٩ ولكنه يمثل الأمر مساهمياً.

- ١- تحليلي/ تكتبل أسعار أهم الفوائد وبسري ارتفاع من ٥٠ جنيه لطن عام ١٩٨٠ إلى ٤٥٠ جنيه لطن عام ١٩٩٥.
- ٢- تحليلي/ تكتبل أسعار الفوائد الفعليين وبسري ارتفاع سعره من ١٠٠٠، ١٩٨٠ إلى ١٤٠٠ قريش عام ١٩٩٧ لتصل ٣٠.
- ٣- نفس الأمر يتعلق على الفوائد والتي بزيادة سعرها عاماً بعد الآخر لتصل كيلو وات.

## الفصل الثالث

### التنظيم في الشروعات الصناعية الصغيرة نر ٣.١.٩

المطوية وتتضمن مهامهم ومقراتهم وقدرتهم الإدارية.

لذلك: تحديد مراكز إدارية للقرار واختيار هيكلية المشروع.

ويحاول البحث في كيفية مساعدة صنية لتنظيم في المشروعات الصناعية

الصغيرة لشغل الفرص الفاعل جالين أساسيين هما:

١- مدى وجود هيكل تنظيمي موضوع على أساس علمية سليمة.

٢- مدى إتباع قواعد العمل في تنظيم هذه المشروعات.

فإنه الهيكل التنظيمي (الهيكل الإداري) يتطلب القيام بتحديد أهداف المنظمة ككل وأهداف المنطقة منها والخطة الاستراتيجية لتنفيذها باختلاف أوقاتها ثم

تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ تلك الخطة ثم صهرها وتجميعها في أهداف وإجراءات وإجراءات ثم تحديد المسؤوليات وتحديد مسؤوليات وإجراءات

لها وذلك في ضوء الموارد البشرية والمالية المتاحة والوسائل أسلوب مناسب

لإستغلال تلك الموارد، ثم تكميؤن الخطة الاستراتيجية للمنظمة ليرى كل جماعة

والفرصة لتنفيذ هذه الأنشطة، ثم ربط هذه الأهداف مع بعضها لظها وأولها

وتحديد العلاقات فيما بينها ثم اعداد خريطة أو دليل للتنظيم.

ولذلك للتركز بالترتيب على المشروعات الصغيرة، فحين نسلم من الدراسة أنها

ليست بها مشكلات كثيرة والمطلقات بين الإمارات

«DEPARTMENTALIZATION  
INTERDEPARTMENTAL PROBLEMS»

ولذلك تم القول الجواب الأول (ليس البحوث الأولى) من خلال دراسة هذه

الخطأ هي:

مدى توليد هيكل تنظيمي للمشروع.

مدى توليد مسؤوليات وإجراءات.

تحديد الواجبات والمسؤوليات ككل وإجراءات.

تحديد السلطات والمسؤوليات.

بينما مدى إتباع القواعد الإدارية العلمية في تنظيم هذه المشروعات فقد تم

في البحوث الأولى حيث أن التنظيم لا يعتمد حقوق إنشاءها فقاموا بتوليد فيه

فروع الادارة الجيدة، ومن هذا حيث الحسنة إلى دراسة مداهم التنظيم التي

أسست على الادارة الجيدة للتنظيم ويصعد بمبدأ التنظيم الامم التي نسلم

عنها بالتنظيم واحد شكلها وأه تم خطية تلك المبدأ من خلال دراسة

هذه نقاط هي:

١- مدى تعلق التسيير.

٢- مدى تخرج القوانين.

٣- مدى وجود تفويض للسلطات والمسؤوليات.

٤- مدى وحدة التسيير.

٥- مدى إيجابيات التخطيط.

٦- مدى إيراد تخصص التنظيم في العمل.

٧- مدى وضع نظم للموافاق العلمية والمطوية.

٨- مدى وحدة الأهداف.

٩- مدى تحقيق قدر ممكن من المشاركة والتعاون.

البحث الأول مدى وجود هيكل تنظيمي موضوع على أساس علمية سليمة:

(١) مدى وجود هيكل تنظيمي موضوع على أساس علمية سليمة:

تتكون العملية التنظيمية في النهاية في الهيكل التنظيمي، والخريطة التنظيمية

في شكل يصور الهيكل التنظيمي لأية منظمة أو منظمة وهي لها أهمية كبرى

لأنها توضح عدة جوانب منها:

المصنوع الإدارية المختلفة.

السلل الإداري والتسلسل الهرمي.

نطاق الأرباب لكل كاري وما يمكن الحكم عليه هل هو في الصفوف السليمة

أم لا.

السلطات والمسؤوليات وما يمكن من الحكم عليها.

يصعب أن نلخص وجود عمل جماعي دون أن يكون هناك تنظيم يسهل بين

مجموعات العمل المختلفة لتلويح الأهداف المشتركة، معنى ذلك أن العملية

إلى التنظيم تظهر علما يتطلب تفاج الهدف كعشر من فرد، وليس ضرورة

ذلك فإن صاحب المنشأة في المشروع الذي يصل بمفرده وبفلسي مفرسة

كافة الأنشطة المختلفة من شراء والنتاج ويصح لا يكون بحاجة للتنظيم، وهذا

ما يجتاز الحصول في المشروع الذي يملكه مفرده ويشارك جميع

الأصل فيه لا يوجد به تنظيم، وبالعزم من وجود مثل هذا النوع من

المشروعات في هيكلها المفسرة مثل متجر البقالة الصغير إلا أن هذه

المشروعات لا تملك البسط السعة في مشروعات الأصل والتي تولى

ممارسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة التي يقوم عليها الاقتصاد القومي.

وبالتالي إلى مجالات هيكلها الاقتصادية والاجتماعية تستطيع أن تتكيف

المطلقات التي يصل بها الفترات أو العتبات في الأيام من فصل، ونظم

جميعها بهدف واحد مشترك يظهر تحديده دون وجود تنظيم، وهذا ما يجزئ لنا

أهمية تنظيم في ظاهرة الفصل الجغرافي.

تحقيق ظاهرة الأداء التي تبدو إلى التسيير والأدلة في مجالات هيكلها

المختلفة تتطلب وجود تنظيم جيد يراعي فيه وحدة الهدف والظهر ككل

متكامل يسمح بتفصيل الأداء دون التمسك في الأهداف بين

مجموعات العمل المختلفة وإيجاب للضرورة والمجموعات الفرعية من العمل

وقادة دون مجموعة الفرعية في الهدف أو المنطقة، ... ولكن عملية ونسج

التنظيم الذي يراعى فيه كسل هذه الجوانب ليس بالامر السهل لعدم وجود

نموذج يمثل للتنظيم يمكن تطبيقه على مختلف المنشآت ، وأصل لك يجزئ لنا

أهمية إعادة الإدارة في هذا الجواب.

والتنظيم بعد واقعة إدارة خاصة لتلائم والبيئة للتخطيط وتتضمن معها في

الأصا، والتخطيط والتنظيم عنصران متكاملان فلا تخطيط ينعى بدون تنظيم

ومن سيلم يوضع العملية والتخطيط، وكذلك فإن التنظيم يؤثر في الخطة

يوضعها في يوضعها وفقاً لما ينعى به من فكرة وإعطاء وإعطاء، بل أن البعض

يسمى الجهود التي تذل نحو إقامة قانون التنظيمي كالتنظيمي.

ويصبح مما سأل أن التنظيم يمثل مرابا عديدة لكسر ها أصماها

أولاً: حتى أن عضو من أعضاء التنظيم يعرف مما هي مجموعة الأنشطة التي

سليم ينفذها، فصل أن عضو محدد ومن ثم يمكنه التركيز على الأداء بما

هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يسأل إلى الفصل أن ليس هذا

معين من سوء فهم والخطأ يكتسب من يفسر مسملاً .

ثانياً: يخلق التنظيم ويعرف عتائكه التنظيمية والقواعد والمروية.

لذلك: يخلق التنظيم العمل الأفضل لاستخدام معين للطاقات البشرية والمالية

ويخلق هذا إلى إطار في التنظيم يصل على إقامة ومراقبة العلاقات السليمة

بين العمل المحدد والأشخاص العاملين به والقدرات العلمية والبحث ويمكن

القول بالتفصيل للعمل والاقتصادي في العمل.

ثالثاً: الجهود القارية علميا لتلبي التسيير سائما تكون موزاة ومتناسقة

وتصل داخل حدود مرسومة تتحدد ما وتوجهه لسوء تحقيق الهدف المشترك

وتكون المسئلة النهائية لها أكبر من مجرد مجموع الجهود القارية لأعضاء

الجماعة.

خامساً: علما بوجد التنظيم الجيد إلى أن عضو في جماعة الفصل تكون له

السلطة إلى رية للقيام بعمله وبهذا يمكن الجول الاتصال المطلوبة، كذلك

يلتزم في التفرع الجيد على التعاون فالحساب لتسليطة بإفراة مراكمة وملائمة

للأشخاص العاملين في الجماعة.

سادساً: تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل بما يخلق

الجواب المعزلة والتسلسل الإداري.

سابعاً: خلقه روح التعاون والتضامن بين أعضاء التنظيم وإعاج رؤىهم

المسلطات القضائية والانتخابية والرقابية لكل رئيس.  
القانون المتضمنة مسؤولياتها وسلطاتها وعلاقتها ببعض أجزاء التنظيم.  
والجدول (٤-١) التالي يبين التوزيع التكراري والتسليم لمقررات الهيئة  
حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بها: —

جدول (٤-١)

التوزيع التكراري والتسليم لمقررات الهيئة حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بها

هيكل	يوجد		لا يوجد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
وجود هيكل تنظيمي	٧٧	٧٨,٥٧١	٢١	٢١,٤٢٩	٩٨	١٠٠

شكلها القانوني شركات أخرى (شركات توصية بالأسهم وشركات مساهمة)

يوجد بها هيكل تنظيمي.  
والرئاسة موزعة هذه الفصول بين التسليم استخدام أسلوب (كأ) (جدوليات  
بدرجات حرية ٣-٥ حسب مستوى التعقيد) (الذاتية) (٧,٨١) (٧,٨١)  
أي أن كأ (الجدوليات) والأك (الجدوليات) فرض الفصل واستقلالية  
مدى وجود هيكل تنظيمي وحسب مدى تفويض الصلاحيات للمشروع وحسب  
يحق أن تفصل القانوني يركز على مدى وجود هيكل تنظيمي والجدول (٤-١)  
(٣) التالي يبين التوزيع التكراري والتسليم لمقررات الهيئة حسب مدى وجود  
هيكل تنظيمي بأشكال الصلاحيات المختلفة الموجودة في مقررات الهيئة:

جدول (٤-٢)

التوزيع التكراري والتسليم لمقررات الهيئة حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بأشكال الصلاحيات المختلفة الموجودة في مقررات الهيئة

نوع الصلاحيات	يوجد هيكل تنظيمي		لا يوجد هيكل تنظيمي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
إدارية ومالية	١٤	٧٢,١٨٤	٥	٢٦,٢١٦	١٩	١٠٠
إدارة وإنتاج ومالية وإدارة	٢٦	٨٢,٨٧١	٥	١٦,١٢٩	٣١	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	٢	٦٦,٦٦٧	١	٢٢,٢٢٢	٣	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	٥	١٠٠	—	—	٥	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	٩	٩٠	١	١٠	١٠	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	٤	٥٠	٤	٥٠	٨	٨٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	٢	١٠٠	—	—	٢	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	١٤	٧٧,٧٧٨	٤	٢٢,٢٢٢	١٨	١٠٠
إنتاج وإنتاج وإنتاج وإنتاج	١	٥٠	١	٥٠	٢	١٠٠
أخرى	٧٧	—	٢١	—	٩٨	—

كحد الأدنى للتسليم = ٧٦,٥٨٨٩%

وحد درجة لفة ٩٩% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٩٣,١٥٦٥%

كحد الأدنى للتسليم = ٧٦,٥٨٨٩%

(٣) بالتسليم لمقررات الصلاحيات التي تصل في صلاحيات إدارية وإنتاجية  
والنتيجة نجد أنه في ٦٦,٦٦٧% من مقررات الهيئة التي تصل في صلاحيات  
إدارية وإنتاجية والنتيجة يوجد بها هيكل تنظيمي بينما في ٢٢,٢٢٢% من  
مقررات الهيئة التي تصل في صلاحيات إدارية وإنتاجية والنتيجة لا يوجد  
هيكل تنظيمي.

ويؤاد على ذلك يمكننا تلخيص نسبة التوزيع هذه في المجموع هيكلت جدول

(٤-٢) كما يلي:

حد درجة لفة ٩٥% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٧٦,٠٠٠٣%

كحد الأدنى للتسليم = ٥٧,٣٣٣٦%

وحد درجة لفة ٩٩% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٧٨,٩٥٦٦%

كحد الأدنى للتسليم = ٥٤,٣٨٢٢%

(٤) بالتسليم لمقررات الصلاحيات التي تصل في صلاحيات إدارية وإنتاجية  
والنتيجة نجد أنه في ١٠٠% من مقررات الهيئة التي تصل في صلاحيات  
إدارية وإنتاجية والنتيجة يوجد هيكل تنظيمي.

ويؤاد على ذلك يمكننا تلخيص نسبة التوزيع هذه في المجموع هيكلت جدول

(٤-٢) كما يلي:

حد درجة لفة ٩٥% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ١٠٠%

عدد المقررات الإدارية الموجودة مع الحد الأدنى للاعتبار أنه كلما زادت المقررات  
الإدارية عن الحدود المقررة لطلب الأمر إعادة التفكير في التنظيم.

ما ذا كان ذلك وحدت إدارة يمكن الاعتماد عليها في عملها في وحدت  
إدارية أخرى أو خلاصة.

من تحليل بيانات جدول (٤-١) يتضح أن:

(١) نسبة ٧٨,٥٧١% من مقررات يوجد بها هيكل تنظيمي، بينما نسبة  
٢١,٤٢٩% من مقررات الهيئة لا يوجد بها هيكل تنظيمي، أي أنه في نسبة  
٧٨,٥٧% من مقررات الهيئة يوجد هيكل تنظيمي.

(٢) بالنسبة للمشروعات التي على شكل شركات تضمن أسان لتسليم  
٨٥% من مقررات الهيئة التي شكلها القانوني شركات تضمن لا يوجد  
بها هيكل تنظيمي.

(٣) بالنسبة للمشروعات التي على شكل شركات أخرى (شركات توصية  
بالأسهم وشركات المساهمة) أسان نسبة ١٠٠% من مقررات الهيئة التي

من تحليل بيانات جدول (٤-٢) يتضح أن:

(١) بالنسبة للمشروعات الصناعية التي تصل في الصلاحيات الإدارية  
والإنتاجية نجد أنه في ٧٢,١٨٤% من مقررات الهيئة التي تصل في  
الصلاحيات الإدارية والإنتاجية يوجد هيكل تنظيمي بينما في ٢٦,٢١٦%  
من مقررات الهيئة التي تصل في الصلاحيات الإدارية والإنتاجية لا يوجد  
بها هيكل تنظيمي.

ويؤاد على ذلك يمكننا تلخيص نسبة التوزيع هذه في المجموع هيكلت جدول

(٤-٢) كما يلي:

حد درجة لفة ٩٥% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٨٢,٤٠٢٤%

كحد الأدنى للتسليم = ١٤,٩٦٥٥%

وحد درجة لفة ٩٩% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٥٨,٥١٦٠%

كحد الأدنى للتسليم = ٦٢,٢٠٧٦%

(٢) بالنسبة للمشروعات الصناعية التي تصل في صلاحيات إدارية وإنتاجية  
والإنتاجية والنتيجة يوجد بها هيكل تنظيمي بينما في ٢٦,٢١٦%  
من مقررات الهيئة التي تصل في صلاحيات إدارية وإنتاجية لا يوجد  
بها هيكل تنظيمي.

ويؤاد على ذلك يمكننا تلخيص نسبة التوزيع هذه في المجموع هيكلت جدول

(٤-٢) كما يلي:

حد درجة لفة ٩٥% لحد: كحد الأدنى للتسليم = ٩١,١٥٣٠%







عدد درجة لفة ٩٥٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ٥٩,٨٩٩٤

الحد الأدنى للتسوية = ٥٠,١٠٠٥

وعدد درجة لفة ٩٩٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ٦٣,٠٣٠٩

الحد الأدنى للتسوية = ٣٦,٩٦٩٠

(٧) بالنسبة للمشروعات الخفيفة في مجال الصناعات المعدنية الأساسية توجد مسعومات وقهية في ١٠٠٪ من المشروعات الخفيفة في هذا المجال. وبناء على ذلك يمكن تقدير هذه التسوية في المجتمع لارتفاع جدول (٦-٤))

كما يلي:

عدد درجة لفة ٩٥٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

وعدد درجة لفة ٩٩٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

(٨) بالنسبة للمشروعات الخفيفة في مجال الصناعات المعدنية والآلات والمعدات توجد مسعومات وقهية في ٨٨,٨٨٩٪ من المشروعات الخفيفة في هذا المجال.

وبناء على ذلك يمكن تقدير هذه التسوية في المجتمع لارتفاع جدول (٦-٤)) جدول (٧-٤))

التوزيع التكراري والنسبي لارتفاعات السعة حسب مدى وجوه تحديد نفقات الواجبات والالتزامات الوظيفية.

البيان	الترتيب	التكرار	نسبة مئوية (%)
دائما	٥	٥٧	٥٨,١٦٤
غالبا	٤	٣٠	٣٠,١٦٢
نمينا	٣	٦	٦,١٦٢
نادرا	٢	٤	٤,٠٨٢
لا يحدث	١	١	١,٠٢٠
الجمالي		٩٨	
المتوسط المرجح		٤,٤	
الانحراف المعياري		٠,٥٠	

من تحليل بيانات جدول (٧-٤)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي للمرجح لارتفاعات مسعومات السعة بالنسبة لمدى وجوه تحديد نفقات الواجبات والالتزامات لتصل حاصل مساهمها ٤,٤ مما يدل على أنه غالبا يوجد تحديد نفقات الواجبات والالتزامات لتصل حاصل مساهمها لتسوية لارتفاعات مسعومات السعة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين طبقة (١) و(٤) ودعما ((٥)) مع ملاحظة ضعف لارتفاع أو التكرار أو نسبت قيم لارتفاعات مسعومات السعة عن الوسط الحسابي كما يتضح من صغر الانحراف المعياري لقيم لارتفاعات مسعومات السعة والذي يساوي ٠,٥٠. وهذا الانحراف يساوي ١٠,٣٦٪ والموجهة لذلك يمكننا القول أن ٩٤,٨٩٨٪ من مسعومات السعة تحدد تحديد الواجبات والالتزامات الصان افرافياوية بنفسه.

وبما سبق يمكننا القول أن اسكل المعطى المعامل لارتفاعات مسعومات السعة بالنسبة لمدى وجوه تحديدهم نفقات الواجبات والالتزامات الوظيفية متقارب جهة اليسار (أي أن الحد الأكبر من قيم الصناعات التي يوجد بها تحديد نفقات جدول (٨-٤))

التوزيع التكراري والنسبي لارتفاعات السعة حسب أشكال التفرعات للشروط ومدى تحديد الواجبات والالتزامات بدقة.

ترتيب	أشكال التفرعات	مفروغ فردي	شركة توصية	فرقة تضامن	أخرى	الجمالي
	مدى تحدد الواجبات والالتزامات					
١	لا يحدث (١)	-	٤	٤	٤	٤
٢	نادرا (٢)	١	١	-	-	١
٣	نمينا (٣)	٣	١	٢	-	٦
٤	غالبا (٤)	١٥	٢٢	١٢	١٠	٥٧
٥	دائما (٥)	٩	٦	٥	١٠	٣٠
		٢٨	٣٢	٢٠	١٨	٩٨
المتوسط المرجح		٤,١٤٨٥٧	٣,٩٧٥	٤,٠٥	٤,٥٥٥٥٥	-
الانحراف المعياري		٠,٧٤٢٣٠٧	٠,٨٦٢٨	٠,٧٢٩٦٣	٠,٤٦٦٩٣	-



وعما سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق للممثل لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الفئتين الفرقتين للواجبات والانفعالات في مضاعفات الغضب ومتعلقاته وتلقدها مكنوى جهة المبرهن لدى التحديد الفرقتين للواجبات والانفعالات في مضاعفات الغضب ومتعلقاته وتلقدها مكنوى جهة المبرهن (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تصعد الواجبات والانفعالات بصفة مفردات عينة البحث من مضاعفات الغضب ومتعلقاته وتلقدها يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره)) كما يتضح من مخطط التكرار الذي يساوي ١٠٠,٤٢٢.

ويمكننا تلخيص مخطط المتجمع لبيانات جدول (٤-٦) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٥٩٦٩٨٤

الحد الأدنى = ٣,٠٠٣٠١٥

(٥) وعند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٦٩٠٩٢٩

الحد الأدنى = ٢,٩٠٩٠٧٠

أي أن المضروحات المتضاعفة المتضخمة في هذا المجال تكون غالباً بتحديد الواجبات والانفعالات بصفة.

(٤) بالنسبة لمضاعفات الفرق وتلقدها وقابلية جاد المتوسط الحسابي المروج لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات بصفة مكنوى ٤,٨ مما يدل على أنه غالباً يوجد تحوّل للواجبات والانفعالات في مفردات عينة البحث فاعلمة بهذه المضاعفات ويتضح لذلك بالنسبة لإيجابيات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً ((١)) وبعلاً ((٥)) وبذلك نلاحظ أنه بالنسبة لإيجابيات مفردات العينة بخاصة ضعف الجهاد أو تتنازل أو تشتت قيم إيجابيات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إيجابيات مفردات العينة والذي يساوي ١٠٠,٠٠٠ معامل الاختلاف يساوي ٨٨,٢٣ %.

وعما سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق للممثل لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الفئتين الفرقتين للواجبات والانفعالات في مضاعفات الفرق ومتعلقاته وقابلية مكنوى جهة المبرهن (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تحدد الواجبات والانفعالات بصفة مفردات عينة البحث من مضاعفات الفرق ومتعلقاته وقابلية يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)) كما يتضح من مخطط التكرار الذي يساوي ١٠٠,٥٠٠.

ويمكننا تلخيص مخطط المتجمع لبيانات جدول (٤-٦) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٨٧٩١١٥

الحد الأدنى = ٤,٧٢٤٨٠٥

(٥) وعند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٩٠٤٢٤٧

الحد الأدنى = ٤,٦٩٥٧٥٢

أي أن المضروحات المتضاعفة المتضخمة في هذا المجال تكون غالباً بتحديد الواجبات والانفعالات بصفة.

(٥) بالنسبة لمضاعفات الكمية المتضخمة ومتعلقاتها جاد المتوسط الحسابي المروج لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات بصفة مكنوى ٥,٧ مما يدل على أنه غالباً يوجد تحوّل للواجبات والانفعالات في مفردات عينة البحث فاعلمة بهذه المضاعفات ويتضح لذلك بالنسبة لإيجابيات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً ((١)) وبعلاً ((٥)) مع ملاحظة ضعف الجهاد أو تتنازل أو تشتت قيم إيجابيات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إيجابيات مفردات العينة والذي يساوي ١٠٠,٤٥٢٥٧ ومعامل الاختلاف يساوي ٨٨,٢٥ %.

وعما سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق للممثل لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات في مضاعفات الكمية المتضخمة ومتعلقاتها مكنوى جهة المبرهن (أي أن العدد الأكبر من الحالات

إيجابيات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إيجابيات مفردات العينة والذي يساوي ١٠٠,٩٨٢٩ ومعامل الاختلاف يساوي ٨٨,٨٩ %.

وعما سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق للممثل لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى وجود تحديد الفرق للواجبات والانفعالات في مضاعفات الغضب والمتعلقات والمضروحات مكنوى جهة المبرهن (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تصعد الواجبات والانفعالات بصفة مفردات العينة من المضاعفات الغضبية العدد الأكبر من الحالات التي تصعد الواجبات والانفعالات بصفة مفردات العينة من المضاعفات الغضبية والمضروحات يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)) كما يتضح من مخطط التكرار الذي يساوي ١٠٠,٦٥٥.

ويمكننا تلخيص مخطط المتجمع لبيانات جدول (٤-٦) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٧٩١٠٧٥

الحد الأدنى = ٤,٦٠٨٩٢٤

(٥) وعند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٨٩٩٨٨٤

الحد الأدنى = ٤,٥٨٠١١٥

أي أن المضروحات المتضاعفة المتضخمة في هذا المجال تكون غالباً بتحديد الواجبات والانفعالات بصفة.

(٦) بالنسبة لمضاعفات الفرق والتسويج والمكسب والفرق جاد المتوسط الحسابي المروج لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات بصفة مكنوى ٤,٥ مما يدل على أنه غالباً يوجد تحوّل للواجبات والانفعالات في مضاعفات الفرق عينة البحث فاعلمة بهذه المضاعفات ويتضح لذلك بالنسبة لإيجابيات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً ((١)) وبعلاً ((٥)) مع ملاحظة ضعف الجهاد أو تتنازل أو تشتت قيم إيجابيات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إيجابيات مفردات العينة والذي يساوي ١٠٠,٥٥٥٥ ومعامل الاختلاف يساوي ٨٨,٢٦٩ %.

وعما سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق للممثل لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات بصفة في مضاعفات الفرق والتسويج والمكسب والفرق مكنوى جهة المبرهن (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تصعد الواجبات والانفعالات بصفة مفردات العينة من مضاعفات الفرق والتسويج والمكسب والفرق يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)) كما يتضح من مخطط التكرار الذي يساوي ١٠٠,٨٩٢.

ويمكننا تلخيص مخطط المتجمع لبيانات جدول (٤-٦) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٦١٠٨٧٤

الحد الأدنى = ٤,٣٨٩١١٥

(٥) وعند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتجمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٦٥٥٩٦٦

الحد الأدنى = ٤,٣٥١٠٥٣

أي أن المضروحات المتضاعفة المتضخمة في هذا المجال تكون غالباً بتحديد الواجبات والانفعالات بصفة.

(٧) بالنسبة لمضاعفات الغضب ومتعلقاته وتلقدها جاد المتوسط الحسابي المروج لإيجابيات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديد الواجبات والانفعالات بصفة مكنوى ٣,٢ مما يدل على أنه غالباً يوجد تحوّل للواجبات والانفعالات في مضاعفات الغضب عينة البحث فاعلمة بهذه المضاعفات ويتضح لذلك بالنسبة لإيجابيات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً ((١)) وبعلاً ((٥)) مع ملاحظة ضعف الجهاد أو تتنازل أو تشتت قيم إيجابيات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إيجابيات مفردات العينة والذي يساوي ١٠٠,٢٤٧٢١٩ ومعامل الاختلاف يساوي ٨٨,٢٧٩ %.



الدرجات والاختصاصات بنفسه.

(4) تحديد السلطات والمسؤوليات:

لمعرفة مدى وجود دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بسلطات ومطلوبات أو

جدول ((٤-١١))

التوزيع النسيبي والتكراري لمدى وجود دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمؤهلات

البيان	الأوزان	التكرار	نسبة مئوية (%)
دائما	٥	٣٩	٣٩,٧٩٧
غالبا	٩	٤٢	٤٢,٨٥٧
أحيانا	٣	٣	٣,٠٦١
نادرا	٢	٦	٦,١٢٢
لا يحدث	١	٦	٦,١٢٢
غير معين	٠	٢	٢,٠٤١
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٩	
الانحراف المعياري		٠,٤٨	

من تحليل بيانات جدول ((٤-١١)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي لدرجات إجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى وجود دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات مسكوبا ٤ مما يدل على أنه غالبا يوجد دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يساوي المتوسط الحسابي لدرجاتها مع غالبا ((١)) مع ملاحظة ضعف تكرار أو تكرار في ثلاث إجابات مفردات العينة عن فوسفات الصوديوم كما يتضح من صغر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ٠,٤٨ ومعامل الاختلاف يساوي ١٢% ومعامل الانحراف يساوي صفر (أي أن التباين الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى وجود دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات ضئيل)، ولتجربة لهذا سبيل يمكننا القول أنه في ٩١,٨٣٧% من

مفردات العينة هناك دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات.

وبالتالي تغير متوسط المخرج لإجابات جدول ((٤-١١)) كما يلي:

(١) عدد درجة ٩٥ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٠,٩٥٠٣٥

الحد الأدنى = ٠,٩٤٩٦٤

(٢) وعدد درجة ٩٩ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٠,٩٩٠٩٧

الحد الأدنى = ٠,٩٨٩٠٢

أي أن المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم غالبا بدراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات.

تمتثلت كلتي مدى إجماع المبادئ العامة في تنظيم هذه المشروعات:

يحب أن نلاحظ أن التمسك بمبدأ التنظيم قد يختلف من مؤسسة

جدول ((٤-١١))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى وجود تحديد لعدد فعالين يشارك فيهم رئيس واحد

البيان	الأوزان	التكرار	نسبة مئوية (%)
دائما	٥	٣٣	٣٣,١٧٧
غالبا	٩	٢١	٢١,٤١
أحيانا	٣	١٩	١٩,٢٢٦
نادرا	٢	١١	١١,٨٤٨
لا يحدث	١	٢٤	٢٤,٤٩٠
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٣,٧	
الانحراف المعياري		٠,٥٩	

من تحليل بيانات جدول ((٤-١١)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي لدرجات إجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى وجود تحديد لعدد فعالين يشارك فيهم رئيس واحد مسكوبا ٣,٧ مما يدل على أنه أحيانا يوجد تحديد لعدد فعالين يشارك فيهم رئيس واحد

مسؤوليات كل فعل بالمشروع كانت النتائج التكرارية بجدول ((٤-١١)) كذا

يوضح التوزيع النسيبي والتكراري لمفردات العينة حسب مدى وجود دراسة

وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمؤهلات:

جدول ((٤-١١))

التوزيع النسيبي والتكراري لمدى وجود دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمؤهلات

لأخرى إلا أن هناك بعض العيوب التي تخص أسس التوزيع ومدى وجود وهي تنظيمي لدى الإدارة في المشروعات الصناعية الصغيرة في مصر وهو ما دفع الباحثين إلى طرح عدة تساؤلات إمام مفردات العينة لتساؤل أهم المبادئ العامة في التنظيم في محاولة لتعرف على مدى إجماع هذه المبادئ العامة في تنظيم هذه المشروعات:

(١) مبدأ نطاق الاختصاص:

ينطبق على هذا المبدأ صميمات جديدة مثل نطاق السلطة أو نطاق الرقابة أو نطاق الإشراف، ويتعلق هذا المبدأ أساسا بسجدة المتكسب من المروءتين الذين يستطيع أن يشارك فيهم عليهم رئيس واحد ونطاقه مع الأخذ في الاعتبار اختلاف عدد العمال الذين يمكن أن يشارك فيهم رئيس واحد ونطاقه وكفاءة حسب طبيعة العمل ودرجة كفاءة المروءتين ودرجة كفاءة الرئيس وقوانين السلطة ودرجة استقرار المشروع ووجود معايير موضوعية للحكم على الأداء وأساليب الاختصال ودرجة جاهزية قصص النشاطات الشخصية وأسلوب القيادة و..... ويوضح هذا المبدأ حسن الأسس الهادفة لمتابعة الأعمال في التنظيم وإتقانها من خلال الصناعات الإدارية المختلفة وبالتالي يمكننا القول أن تحديد النطاق ليس له يساهم في فاعلية الهيكل التنظيمي وتخفيض التكلفة وتحسين كفاءة العمل مع سهولة الاتصالات، وأسس التوزيع بهم العدد بقدر ما بهم وجود هذا المبدأ وإمكانيته في المؤسسات الإدارية ولذلك لم يسأل الباحثون عن عدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد وإنما سألوا عن وجود تحديد أساس لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد.

والجدول ((٤-١١)) التالي يبين التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى وجود تحديد لعدد فعالين يشارك فيهم رئيس واحد:

الحد الأعلى = 7,117,815

العدد الإجمالي = ٢,١٨٢١٤٥

٦) وحسب درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمؤسستين المجتمعين هي:

٧,٤٠٢٧٦٥ = المد الأعلى

الحد الأدنى = ٧,١٤٦٧٧٤

أو أنه يوجد اتفاقاً تحديده لعدد الصلوات الذين بشراف عليهم واحد في  
المشروعات الصناعية المصنوعة.

ويستأهل حسن الأساس الذي يتم بناء عليه تجديد نطاق الشرف لدى  
المفروض، كان لنيلها المسئول ((١٦-٤)) القسلي والذي يبين توزيع مفردات  
العبارة حسب أساس تجديد عند الفصل الذين يشرف عليهم رئيس واحد، ...

جواب: ((۱۷-۴))

القوانين التكوينية والمعمية لمخرجات الهيئة حسب أساس تحديد عند العمل للذين يشار إليهم رئيس واحد

أساسي القمح	ك	%
(١) مستوى مهارة رايس العمل	٢٧	٢٤,٥٥١
(٢) تقديرات الخصائص ((الخبرة))	٢٦	٢٤,٥٣١
(٣) قطاع في الصناعات	٢٤	٢٤,٤٩٠
(٤) مستوى مهارة العاملين في المصنع	١٨	١٨,٣٦٧
(٥) طبيعة الخاصة للعمل في المصنع	٩	٩,٠٤١
(٦) حسب احتياجات العمل	١	١,٠٢٠
الاجملي	٩٨	١٠٠

من اجل بيالت جندول ((١٧-٤)) يتضح ان:

[illegible][illegible]

أي أن ١٢,٨٧٨% من مغربات القعدة تحدد عند الفصل الثاني عشر من قانون  
الضريبة على الدخل وفقاً للمادة ١٠١ من قانون الضريبة على الدخل.

جملہ (۱۷-۱)

توزيع التكرار والنسبي لحاصلات هيئة البحث حسب وجود التدرج الوظيفي

المجموع		١٩٨٧		١٩٨٨		البيان
%	د	%	د	%	د	
١٠٠	٩٨	٣٣,٧٧٧	٣٣	٦٦,٢٢٧	٦٥	مجموع التدرج الثاني

$$100 \times 1.7 = 170 \text{ mg} \quad \text{D}$$

أما في ٢٠٠٧، فقد انخفضت نسبة التوظيف في القطاع الخاص من ٦٦,٢٧% من مسجلات العينة لوجود تسارع وانحسار وهي نسبة لا ينافس بها إلا ألمانيا في الانخفاض فيها مشروعات صغيرة، بينما بقيت ٣٣,٧٣% من مبادرات العينة لا يوجد تسارع وانحسار.

أما في ١٩٦٧، ٦٦% من طرقات الحولة يوجد تسرج وشمسي.

$$z = -1 + \log((1-r)-1)$$

950, 747A-2, 1011, 1012, 1013, 1014, 1015, 1016, 1017, 1018, 1019, 1020, 1021, 1022, 1023, 1024, 1025, 1026, 1027, 1028, 1029, 1030, 1031, 1032, 1033, 1034, 1035, 1036, 1037, 1038, 1039, 1040, 1041, 1042, 1043, 1044, 1045, 1046, 1047, 1048, 1049, 1050, 1051, 1052, 1053, 1054, 1055, 1056, 1057, 1058, 1059, 1060, 1061, 1062, 1063, 1064, 1065, 1066, 1067, 1068, 1069, 1070, 1071, 1072, 1073, 1074, 1075, 1076, 1077, 1078, 1079, 1080, 1081, 1082, 1083, 1084, 1085, 1086, 1087, 1088, 1089, 1090, 1091, 1092, 1093, 1094, 1095, 1096, 1097, 1098, 1099, 1100, 1101, 1102, 1103, 1104, 1105, 1106, 1107, 1108, 1109, 1110, 1111, 1112, 1113, 1114, 1115, 1116, 1117, 1118, 1119, 1120, 1121, 1122, 1123, 1124, 1125, 1126, 1127, 1128, 1129, 1130, 1131, 1132, 1133, 1134, 1135, 1136, 1137, 1138, 1139, 1140, 1141, 1142, 1143, 1144, 1145, 1146, 1147, 1148, 1149, 1150, 1151, 1152, 1153, 1154, 1155, 1156, 1157, 1158, 1159, 1160, 1161, 1162, 1163, 1164, 1165, 1166, 1167, 1168, 1169, 1170, 1171, 1172, 1173, 1174, 1175, 1176, 1177, 1178, 1179, 1180, 1181, 1182, 1183, 1184, 1185, 1186, 1187, 1188, 1189, 1190, 1191, 1192, 1193, 1194, 1195, 1196, 1197, 1198, 1199, 1200, 1201, 1202, 1203, 1204, 1205, 1206, 1207, 1208, 1209, 1210, 1211, 1212, 1213, 1214, 1215, 1216, 1217, 1218, 1219, 1220, 1221, 1222, 1223, 1224, 1225, 1226, 1227, 1228, 1229, 1230, 1231, 1232, 1233, 1234, 1235, 1236, 1237, 1238, 1239, 1240, 1241, 1242, 1243, 1244, 1245, 1246, 1247, 1248, 1249, 1250, 1251, 1252, 1253, 1254, 1255, 1256, 1257, 1258, 1259, 1260, 1261, 1262, 1263, 1264, 1265, 1266, 1267, 1268, 1269, 1270, 1271, 1272, 1273, 1274, 1275, 1276, 1277, 1278, 1279, 1280, 1281, 1282, 1283, 1284, 1285, 1286, 1287, 1288, 1289, 1290, 1291, 1292, 1293, 1294, 1295, 1296, 1297, 1298, 1299, 1300, 1301, 1302, 1303, 1304, 1305, 1306, 1307, 1308, 1309, 1310, 1311, 1312, 1313, 1314, 1315, 1316, 1317, 1318, 1319, 1320, 1321, 1322, 1323, 1324, 1325, 1326, 1327, 1328, 1329, 1330, 1331, 1332, 1333, 1334, 1335, 1336, 1337, 1338, 1339, 1340, 1341, 1342, 1343, 1344, 1345, 1346, 1347, 1348, 1349, 1350, 1351, 1352, 1353, 1354, 1355, 1356, 1357, 1358, 1359, 1360, 1361, 1362, 1363, 1364, 1365, 1366, 1367, 1368, 1369, 1370, 1371, 1372, 1373, 1374, 1375, 1376, 1377, 1378, 1379, 1380, 1381, 1382, 1383, 1384, 1385, 1386, 1387, 1388, 1389, 1390, 1391, 1392, 1393, 1394, 1395, 1396, 1397, 1398, 1399, 1400, 1401, 1402, 1403, 1404, 1405, 1406, 1407, 1408, 1409, 1410, 1411, 1412, 1413, 1414, 1415, 1416, 1417, 1418, 1419, 1420, 1421, 1422, 1423, 1424, 1425, 1426, 1427, 1428, 1429, 1430, 1431, 1432, 1433, 1434, 1435, 1436, 1437, 1438, 1439, 1440, 1441, 1442, 1443, 1444, 1445, 1446, 1447, 1448, 1449, 1450, 1451, 1452, 1453, 1454, 1455, 1456, 1457, 1458, 1459, 1460, 1461, 1462, 1463, 1464, 1465, 1466, 1467, 1468, 1469, 1470, 1471, 1472, 1473, 1474, 1475, 1476, 1477, 1478, 1479, 1480, 1481, 1482, 1483, 1484, 1485, 1486, 1487, 1488, 1489, 1490, 1491, 1492, 1493, 1494, 1495, 1496, 1497, 1498, 1499, 1500, 1501, 1502, 1503, 1504, 1505, 1506, 1507, 1508, 1509, 1510, 1511, 1512, 1513, 1514, 1515, 1516, 1517, 1518, 1519, 1520, 1521, 1522, 1523, 1524, 1525, 1526, 1527, 1528, 1529, 1530, 1531, 1532, 1533, 1534, 1535, 1536, 1537, 1538, 1539, 1540, 1541, 1542, 1543, 1544, 1545, 1546, 1547, 1548, 1549, 1550, 1551, 1552, 1553, 1554, 1555, 1556, 1557, 1558, 1559, 1560, 1561, 1562, 1563, 1564, 1565, 1566, 1567, 1568, 1569, 1570, 1571, 1572, 1573, 1574, 1575, 1576, 1577, 1578, 1579, 1580, 1581, 1582, 1583, 1584, 1585, 1586, 1587, 1588, 1589, 1590, 1591, 1592, 1593, 1594, 1595, 1596, 1597, 1598, 1599, 1600, 1601, 1602, 1603, 1604, 1605, 1606, 1607, 1608, 1609, 1610, 1611, 1612, 1613, 1614, 1615, 1616, 1617, 1618, 1619, 1620, 1621, 1622, 1623, 1624, 1625, 1626, 1627, 1628, 1629, 1630, 1631, 1632, 1633, 1634, 1635, 1636, 1637, 1638, 1639, 1640, 1641, 1642, 1643, 1644, 1645, 1646, 1647, 1648, 1649, 1650, 1651, 1652, 1653, 1654, 1655, 1656, 1657, 1658, 1659, 1660, 1661, 1662, 1663, 1664, 1665, 1666, 1667, 1668, 1669, 1670, 1671, 1672, 1673, 1674, 1675, 1676, 1677, 1678, 1679, 1680, 1681, 1682, 1683, 1684, 1685, 1686, 1687, 1688, 1689, 1690, 1

$$x + 1.9x + 1 = 2.9x + 1 = 2.9(100) + 1 = 291$$
[illegible]

١٧٤-١٧٥

**التوزيع التكرارى والنسبى لمخرجات العجلة حسب مدى تفويض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل**

النوع	العدد	النسبة المئوية (%)
المجموع	١٠٠	١٠٠
لا يوجد	١	١
أقل من ١	٢	٢
١	٢٠	٢٠
٢	٢٠	٢٠
٣	٢٠	٢٠
٤	٢٠	٢٠
٥	٢٠	٢٠

الأطلس = 1,210,244

٢٠٤٦٥٠ = ٢٠٤٦٥٠

أما أن المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم غالباً بتطبيق مبدأ التوزيع  
المتساوي.

(د) مبدأ وحدة الأمر:

يؤكد بأن الميزانية تلتزم بالقرارات التي تم اتخاذها من قبل المجلس التنفيذي للأمم المتحدة، وبأنه لا يمكن أن تكون هناك أية تغييرات في الميزانية، وأن المجلس التنفيذي للأمم المتحدة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية.

أيضا هذا المبدأ الحاصر سلطة إسماعيل الأقراس والقدرات للنسب في  
 دراسة وإعداد أسلافه في القرنين الماضيين، صعدت طبقات التوجهات والقياسات  
 الصغرى إلى إلهام ما تدعى البراءة التي يتكلم فيها التفتيشات التي إقراس ابن  
 تلكه في ذلك في التفتيشات وتلكه الجهر مبدأ وحدة الأسر والذي يهذي  
 من يتلقى الفكر الأقراس وتعلمته من إيسابا ابن واحد ويكون مسؤولا  
 أباه عن أفعاله وقد إقراس بدوره وكان مسؤول إقراس الأقراس الأسس منه  
 وهذا... ولكن بعد ذلك إقراس السلطة والسياسة في هذا التفتيشات التي  
 مساهمة الفصل تتم إقراس واحد مؤهل، وإيس إسماعيل الجهر حتى ولو كان  
 صاحب المذبح لنفسه، وإقراس (١٥-١٠) إقراس بين التفرع التكرري  
 إقراس إقراسات إقراسة حيث يمدى مسؤولية إقراس إقراس  
 إقراس...

## الميلاد

١٠٠٠ (١٠٠٠)

التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات العينة حسب مدى معلومية العنصر عن صفة إمام رئيسه المبكر

النوع	العدد	النسبة المئوية (%)
المجموع	١٠٠	١٠٠
لا يوجد	١	١
أحد مهن	١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠

من تحليل بيانات جسر (4-15) يتضح أن:  
 جاء التحريف الحصري المخرج لإجهادات مفردات العجلة بالنسبة لاصدق وجهد  
 مبدأ وحده أكبر مساهما 8.1 % مما يدل على أنه غلباً يوجد مبدأ وحده لاصدق  
 ويتضح كذلك بالنسبة لإجهادات مفردات العجلة التي يتراوح مدى مساهمتها الحصري  
 في إجهاد (1) 4.1 % ولعصا (2) 3.1 % مما يجعله أقل بالنسبة لإجهادات مفردات  
 العجلة مقارنة بالاصدق وجهد مبدأ وحده.



الحصد الإجمالي = ٤,١٣٧٨٠

أي أن المصروفات الصناعية المصنوعة تقوم عليها طباقا بتطبيق مبدأ واحدة الأمر.

(ب) مبدأ توزيع التكاليف:

أن مبدأ توزيع التكاليف لتحقيق ذلك كان التجهيز يتم ولذا التجهيزات والمعدات والمعدات الخاصة بكل عمل، والمكلفة تكافأ من حيث التجهيز التجهيز هو أن هناك أصناف مختلفة من الأفران كل له فرقته ومختلفة وتجهيزه التجهيز هو... ولا يتأخر في شخص ما أنه لا يتأخر في شخص آخر والجواب الثاني هو أن كل منصب له متطلبات خاصة به، فيستطوع ذو ويتبع الشخص المنصب في مكان أو في وظيفة فلسفية، والجدول (١٦-٤) التالي يبين التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل.

جدول (١٦-٤)

التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل

البيان	الأرقام	التكرار	نسبة مئوية (%)
ولما	٥	٤١	٤١,٨٣٧
غالباً	٤	٣٣	٣٣,٧٧٣
أحياناً	٣	٤	٤,٠٨٢
لنأبداً	٢	٤	٥,١٠٢
لا يحدث	١	١١	١١,٢٢٤
غير معين	٠	٤	٤,٠٨٢
الإجمالي		٩٨	١٠٠
متوسط المراجع		٤.٤	
الانحراف المعياري		١,٠٠	

من تحليل بيانات جدول (١٦-٤) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مخرجات العينة والنسبة إمداد التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل مسجلوا ٣,٨

مما يدل على أنه غالباً يوجد توافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل ويتضح أنه بالنسبة لإجابات مخرجات العينة التكراري والتكرار متوسطها الحسابي يساوي ٤,٠٨٢ (١٦-٤) كما يلي:

(١) عدد درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٨٣٣٥٦

الحصد الأدنى = ٣,٧٧٣٦٤٣

(٢) عدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٨٨٣٣٩٨

الحصد الأدنى = ٣,٧١٦٦٠١

أي أن المصروفات الصناعية المصنوعة يوجد بها غالباً توافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل.

والنسبة لكل الإجابات الشخصية في التجهيز كان هناك الجدول (١٦-٤) التالي والذي يبين التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل.

جدول (١٧-٤)

التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل

أساس الاختيار	ك	%
(١) ثقافة شخصية فقط	٤٤	٤٤,٨٩٨
(٢) غير معين	٣٧	٣٧,٧٥٥
(٣) ثقافة + خبرة	١٢	١٢,٢٢٤
(٤) أسباب أخرى	٥	٥,١٠٢
الإجمالي	٩٨	١٠٠

لتحليل العينة للثقافة أسباب الثقافة + الخبرة كما حدد ١٢,٢٢٤ من مخرجات العينة، بينما لتحليل العينة الثقافية أسباب الثقافة ٤٤,٨٩٨.

ولذلك يمكن القول بأن التجهيز في أغلب مخرجات العينة يتم بناء على الإجابات الشخصية وهي نقطة ضعف تصليحها منوها إدارة المصروفات المصنوعة بنفسه خاصة سواء كانت كبيرة أم صغيرة.

أي أن العينة الأولى فهي نفس العينة الثانية هي للثقافة

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المخرجات المخرجات مخرجات العينة بالنسبة إمداد مسؤوليات العمل عن عمله إسم رئيسه التجهيز مخرجات جهة العمل (أي أن العدد الأكبر من المخرجات التي يكون بها العمل مسجلون إسم رئيسه التجهيز مخرجات العينة يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويبلغ على مبدئي). كما يتضح من مخرجات التوافق بين التجهيز ومطابقتها ومسؤوليات العمل.

ويلاحظ ظهور متوسط المجتمع لبيانات جدول (١٦-٤) كما يلي:

(١) عدد درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٥٧٧٩٨٩

الحصد الأدنى = ٤,٢٠٢١٠

(٢) عدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٦٦٠١١٤

من تحليل بيانات جدول (١٧-٤) يتضح أن:

تعددت أسباب اختيار العاملين في مخرجات العينة من المصروفات الصناعية المصنوعة حيث إن أسباب الثقافة الشخصية العينة الأولى كما حدد ٤٤,٨٩٨ من مخرجات العينة، بينما العينة الثانية تختارها عدم الإجابة في العينة الأولى التجهيز كما حدد ٣٧,٧٥٥ % وهو ما يفسر بأنه تعرج من تكرار الأسباب الشخصية

أي التجهيز فالتجهيز والثقافة لا يستدعي التعرج من الإجابة، بينما

الشخصية الخط كما حددت 11,898% من طرقات العجلة.

وبناء على ذلك يمكننا تقدير أهمية التواجد هذه في المجتمع الياباني  
جسول (١٧-٤) كما يلي:

عند درجة قلة ٩٥% في:  $\Delta$  عند الاطى للنسبة = ١.٧٤٥%

④ العدد الإجمالي للعينة = 1.001%

وعند درجة ٩٩% فإن: (الحد الأعلى للنسبة) = ٥٧,٨٦.٩%

٣١.١٧٥٠ = المعدل السنوي للتضخم

(د) مبدأ التخصيص والتقسيم العادل:

[illegible]

١٨٠٤

التوزيع التكراري والنسبي لمماريات العينة لمدى قوام العاملين لأكثر من مهمة

النوع	الأفراد	التكرار	نسبة مئوية (%)
دعماً	٥	١٦	١١,٢٢٤
شاكياً	٤	٢٠	٢٠,٤٠٨
لحقاً	٣	١٩	١٩,٣٨٨
نكراً	٢	٧	٧,١٤٣
لا يحدث	١	٤١	٤١,٨٣٧
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٢,٥	
الانحراف المعياري		٠,٣٨	

هذه هي القصة الحقيقية التي حدثت في مصر منذ ثورة ١٩٥٢، كما يتضح من معادلات القيد السياسي.

یہ مکتبہ انڈیا میں قیام پزیر مختلف اجتماعات اور ملاقاتیں جدول ((6-1A)) کے مطابق کرتا ہے۔

(١) عند درجة ثقة ٩٥% فإن مستوى الثقة المتوسط المجتمع هي:

المدة الأطول = ٢,٥٧٥٢٣٦

٢,٤٢٤٧٦٧ = الحد العاشر

(١) وهذه درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

العدد الأعلى = 7,044.78

الحمد لله الميسر ٧٠٠٠٩٩٤

وإن المشروعات الصناعية الصغيرة يقوم الممولون لها بتأثير  
من مهمة.

المعرفة أي من التشكال القانونية أمهل إلى الالتزام بالتخصص  
تقوم العمل كانت التسلح الموضحة في جدول (٤-١٩) التالي:

5 — 11 — 22 — 33 — 44 — 55 — 66 — 77 — 88 — 99 — 100

من تحليل بيانات جدول ((١٨-٤)) يوضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي مخرجات العينة بالنسبة  
لذلك، فإجمالي المخرجات يبلغ ٧٠٠ وحدة معيارياً ٧,٥ معياراً على أنه

أما في يوم العاشر من الشهر فاستمر في العمل على إعداد التقرير الذي تقدم به إلى المجلس الأعلى للدراسات والبحوث.

(٢٢) ولعلها ((٢٣)) مع ملاحظة ضعف الجهاد أو التسلل أو التفشت فهم

الإحصاء المعزول لهم إحصائيات مخرجات العملية والذي يسمى

القول ٥١.٠٢٪ من مقررات الهيئة لذلك أن يقوم المحاسبون فيها

بأن كل مهمة تقسم العمل، وقد يكون هذا مناسب لبعض الممارسين حيث لا تطلب مهمة واحدة العمل كل وقت كله ويحدث هذا عادة

في العهد الذي لا يحتاج إلى تخصص دقيق أو في مدة أربعين  
المتن.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنحني المعنوي لإجهات مفردات العينة بالنسبة لمدى أقسام الجائدين يكثر من مهمة مكتوبى جهة

مملوك ((١٩-١))

التوزيع التكراري والتعبير لمخرجات العينة حسب مدى الالتزام بالتخصص والتمثيل القلوي للموضوع

وزن	شكل المشروع	مدرج فردى	شركة توصية	شركة تضامن	أخرى	إجمالي
	كل يتم الاتفاق	ك	ك	ك	ك	ك
٥	دعما	٣	٢	٤	٤	١١
٤	غائبا	٧	٧	٤	٢	٢٠
٣	انصفا	٤	١	١	٥	١٩
٢	لغرا	٢	١	٣	١	٧
١	لا يحث	١١	١٣	٨	٨	٤١
	المجملة	٢٨	٣٢	٢٠	١٨	٩٨
	الموسط المروج	٢,٥	٢,٥	٢,٧	٢,٣	-
	الانحراف المعزى	١,٤٩٩٥٧٤	١,٣٩٢	١,٦٠٩٩	١,٦٠٩٥٩	-

(٣) وبالنسبة للشركات فتمثل جساء المتوسط الحسابي المروج لإجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتشكيل القانوني المتضرع مسبقاً ٦,٢٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم شركات عينة البحث من شركات فاضلين بالتخصص والتقسيم الفصل وتوضح تلك بالنسبة لإجمالي مبيعات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المروج لها بين ١,٢١ وإجمالاً ((٣)) مع ملاحظة التباين في التوزيع وتختلف قيم إجمالي مبيعات العينة عن المتوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبيعات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعدل الاختلاف يساوي ٦١,١٧ %.

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى لممثل إجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتقسيم الفصل ومفردات العينة من شركات فاضلين يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما وتوضح من معدل الانحراف الذي يساوي ١,٠٤٨٨ .

(٤) وبالنسبة للأشخاص القانونيين الأخرى جساء المتوسط الحسابي المروج لإجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتشكيل القانوني المتضرع مسبقاً ٦,٢٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم شركات عينة البحث من الأشخاص القانونيين الأخرى بالتخصص والتقسيم الفصل وتوضح تلك بالنسبة لإجمالي مبيعات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المروج لها بين ١,٢١ وإجمالاً ((٣)) مع ملاحظة التباين في التوزيع وتختلف قيم إجمالي مبيعات العينة عن المتوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبيعات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعدل الاختلاف يساوي ٦١,١٧ %.

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى لممثل إجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتقسيم الفصل والأشخاص القانونيين الأخرى يتجاوز متوسط جساء العينة ((٣)) أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تلتزم بالتخصص والتقسيم الفصل ومفردات العينة من الشركات التي تلتزم بالتخصص والتقسيم الفصل ومفردات العينة من الأشخاص القانونيين الأخرى يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما وتوضح من معدل الانحراف الذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦ .

أما عن العلاقة بين مدى الالتزام بالتخصص وأنواع النشاط المتضرع فإن الجدول ((٢-٤)) التالي يظهر التوزيع التكراري والنسبي لمدى الالتزام بالتخصص وأنواع النشاط :-

جدول ((٢-٤))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى العلاقة بين مدى الالتزام بالتخصص وأنواع الصناعة

مدى تجمد التوجهات	لا بحث (١)	أغلب (٢)	أحياناً (٣)	أغلب (٤)	أغلب (٥)	متوسط مروج
لوع الصناعة						
غذائية ومطابخ	٩	-	٦	٧	١٩	٢,٣
أثاث وصناعات ومطابخ	١٦	٢	٤	-	٣٦	٢,٣
خشب ومطابخ والتجهيز	٢	-	١	-	٣	١,٧
الفرش ومطابخ وطباعة	٢	١	١	١	٥	٢,٢
معدات صناعية ومطابخها	٢	١	٢	١	١٠	٣,٧
مركبات بناء وحفظ وصيانة	٢	٢	٢	١	٨	٢,٤
الصناعة الإسلامية	-	-	-	-	٢	١,٠
الصناعات المعدنية والآلات	٦	١	٣	٤	١٨	١,٩
والصناعات	-	-	-	-	-	-
أخرى	-	-	-	١	٢	٤,٥
إجمالي	٤١	٧	١٩	٢٠	١١	١,٥

بوجهة هذه الصناعة حيث أنها تتضمن مصانعاً تصد على التخصص الفعلي مثل تلك صناعة المعونات الخفيفة والمعدات والآلات الخفيفة، ثم تأتي الصناعات المعدنية الإسلامية ومطابخها

من تحليل بيانات جدول ((٢-٤)) وتوضح أن لا يظهر أي تميل لتشكل قانوني معين في الالتزام بالتخصص والتقسيم الفصل، ويميزه من الفاضلين التوجهات السابقة لمدى:

(١) وبالنسبة للشركات القانونية جساء المتوسط الحسابي المروج لإجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتشكيل القانوني المتضرع مسبقاً ٦,٢٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم شركات عينة البحث من الشركات القانونية بالتخصص والتقسيم الفصل وتوضح تلك بالنسبة لإجمالي مبيعات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المروج لها بين ١,٢١ وإجمالاً ((٣)) مع ملاحظة التباين في التوزيع وتختلف قيم إجمالي مبيعات العينة عن المتوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبيعات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعدل الاختلاف يساوي ٩٨,٩٨ %، وما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى لممثل إجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتقسيم الفصل في الشركات القانونية يتجاوز متوسط جساء العينة ((٣)) أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تلتزم بالتخصص والتقسيم الفصل ومفردات العينة من الشركات القانونية يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما وتوضح من معدل الانحراف الذي يساوي ١,٠٤٨٨ .

(٢) وبالنسبة للشركات القانونية جساء المتوسط الحسابي المروج لإجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتشكيل القانوني المتضرع مسبقاً ٦,٢٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم شركات عينة البحث من الشركات القانونية بالتخصص والتقسيم الفصل وتوضح تلك بالنسبة لإجمالي مبيعات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المروج لها بين ١,٢١ وإجمالاً ((٣)) مع ملاحظة التباين في التوزيع وتختلف قيم إجمالي مبيعات العينة عن المتوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبيعات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعدل الاختلاف يساوي ٩٨,٩٨ % .

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى لممثل إجمالي مبيعات العينة بالنسبة لمدى الالتزام بالتخصص والتقسيم الفصل في الشركات القانونية يتجاوز متوسط جساء العينة ((٣)) أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تلتزم بالتخصص والتقسيم الفصل ومفردات العينة من الشركات القانونية يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما وتوضح من معدل الانحراف الذي يساوي ١,٠٤٨٨ .

من تحليل بيانات جدول ((٢-٤)) وتوضح أن:

الصناعات القانونية الأخرى هي أكثر الفاضلين المتماثلة للالتزام بالتخصص فهي في المتوسط تقوم وفقاً بذلك ويرجع لتصور تلك في

الحسيني افترجح لإيهابات مفدرات القومية والقياسية لتسدي الإسلام  
 بالقياسية، فبالقوة ١٠٧، وما يحل لها ما يوجد إلتزام  
 يتكتمن في مفدرات، علة العرث القومية بهذه المفاعلات العنصرية  
 تلك والقياسية لإيهابات مفدرات القومية في افترجح متوسلها العنصري  
 ١٠٧، ١١١) ص ١١١) (١١) مع خلاصة تيرات في تشار في  
 افترجح القومية عن المفدرات العنصرية كذا يتضح من  
 الإفترجح القوموي في القسم الإفترجح مفدرات القومية والقياسية  
 ١٠٧، ١١١) وما علة الإفترجح القوموي ١٠٧، ١١١) %

وبما سبق ومكنا القول أن هناك انطباعا عاما في المجتمع الفلسطيني  
العامية المتبعية لأمم الإسلام في تفكيرهم وتصورهم العمل بالعلمية  
أصنافا فطرية ومتخلفة والتفرد بثقافة هجينة (أي (أ) من  
الحد الأدنى من الصفات التي لا تتواءم وتتكسب العمل  
بمفاهيم العلم من صناعات الطب والتفرد والتفرد من قبل  
من المعتقد فيهم (يسر)، كما يتفهم من معادلات  
البيانات في بيئته.

(١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة للمتوسط المجتمع هي:

١,٩١٥٨,٨ = العدد الأصلي

3,44444 = 1000000

حصة ٩٩% من حدود الثقة لمدة

المبلغ الأعلى = 1,984.70

البريد الإلكتروني: 1-818-974-1111

أما أن المشروعات الصناعية المنيرة في هذا المجال تكلم تكلمنا  
بالتفصيل.

[illegible]

وبما سبق وبمقتضى القول أن شكل المجلس يمثل إيجابيات مفردات  
الهيئة والتسمية انعكس الالتزام بالخصوص والتقسيم الفصل في  
المصروفات القائمة على مدى جهة الميزان (أ) في القسمة الأكبر من  
الحالات التي تلزم بالتقسيم والتقسيم الفصل بمفردات الهيئة من  
المصروفات القائمة يكون أقل من الفصل الحسابي وليس على  
(ب) كما يتضح من مبحث الإجراء الذي يساوي ١٠٢٨٩٩.

ويمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيانات جدول ((٢٠-٤)) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥% فإن جدول القيمة لمتوسط المجتمع هي:

٧٠٤٧١٧٤٨ = العدد الأعظم

1,978701 = 1000

حصة القلة 19% فإن حدود القلة هي:

7.0.1974 = 1974

أول أن المشروعات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تكاد لا يوجد

بالتخصص.

(٥) والجمعية للمعاملات التجارية الشخصية ومتكوتجا جها المواصصة

(٦) المبرمج لإيجاد معاملات الجمعية بالتخصص لهذا الأمر

بالتخصص بأربعة مسكونا ٢,٢ مائل على أنه إيجادا يوجه إقرارا

بالتخصص في غيرات العمل الجمعية بهذه المعاملات والخاصة

ذلك إيجادا لإيجاد معاملات الجمعية التي تخرج من الجمعية

بين إيجادا (٧) وإيجادا (٨) مع معالجة إيجادا أو تكتن

فيهم إيجادا معاملات الجمعية من الوسط للجمعية كما يتخصص مسكون

إيجادا للجمعية لقم إيجادا معاملات الجمعية وإيجادا مسكون

وذلك الملتزمات الفعلية والآلات والمعدات في المقاسم وفيها تقوم  
لحسابها بالإنترنت بالتفصيل وتصور لك أن هذه المصانع بها جزء  
من الأنشطة تحتاج إلى التفصيل والتفريق والتميز فيمكن  
الرجوع إليها لعلوم بها عامل واحد وهما من التقنيات الجديدة

[illegible]

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المجلس المعدل لإجبات مسؤولات  
الهيئة والمجلسية لمبدأ الالتزام بالشفافية وتقسيم العمل بين الصلاحيات  
الخلافية والعشوائية، حيث يهيمن (أي أن العمل الأكبر من  
الصلاحيات الخلافية والشفافية وتقسيم العمل بين الصلاحيات  
الصلاحيات الخلافية والعشوائية يكون أقل من التوسيع الصلاحيات  
ويبقى على مساره)، كما يتضح من مخطط التواء الكؤى يسفوي

ويعتبر هذا النوع من التحويلات من النوع  $(\gamma, -\epsilon)$  كما يلي:

١/ عدد الدعاة 213 و 36% فيار حضور القاعة اتم وسط المجتمع ههرا

1. 2302.3 = 1000

٢٠١٣ - ٢٠١٤

**الفصل الثاني**

(١) وحده لدرجة فائدة ٩٩٪ قبل حلول الفترة الممتدة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٥

**أحمد الإطلى - ٩٦٤١٢٢٩**

أى أن المشروعات المذهبة الصغيرة فى هذا المجال التزم لاحتساب

[illegible]

وحسب سيرة مؤلفنا القول أن هناك أخطاء في العنوان في بابيات مغلطات  
العلماء والتسمية لدى الإسلام لم يتفقوا وتقسيم فصل في مغلطات  
القول والتقسيم والمناقشة والمطروحة جهة التبرهن (أي أن الفصل  
الأكبر من الملاحظات التي تلازم وتقتضي التقسيم التفسيري بمغلطات  
العلماء من مغلطات القول والتقسيم والمناقشة والمطروحة يكون أقل من  
الملاحظات التفسيرية والمغلطات (س)، كما يقتضي من مغلطات  
العلماء في الفصلين ١٧٧٢، ١٧٧٣.

وہم انما نالقب، واما سطر المجتمع لبقات جدول ((٢-٤)) كما يلي:

(١) حدود ٣٨٥ و ٤٠% في حدود القيمة المتوسطة المولم هي:

1.09011 = 1.09011

**تلفزيون الكويت**

**المجلد الثاني - ١٩٨٤**

١٠ وقد رُجِّعَ اليه ١١١١ من قبل مجلس الشورى في ١٢/١٢/١٤٢٥هـ

العدد الاطلي = 2,144,411  
العدد الملي = 1,911,177

(٣) والمهمة لمصانعنا في التشييد والبناء هي:

١,٤٩٦٩٢٣ ومعدل الإنخفاض يساوي ٤٥,٩٣ %.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص وتقسيم الفصل في المصاحبات القهريّة الأسنسية ومتلاكها مالتوى جهة الميمن (أي أن الفصل الأكبر من المصاحبات التي تتلزم بالتقصص وتقسيم الفصل بمفردات الفصل من المصاحبات القهريّة الأسنسية يكون أقل من المصاحبات المصنوية ويقع على يسارها)، كما يتضح من مخطط الانقسام الذي

يساوي ١٦٦٠٨٠٠.

ويمكنا نظير مخطط المتوسط المتجه لبيانات جدول ((٤-٢٠)) كما يلي:  
(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٣,٤٩١٠٤٥

الحد الأسفل = ٢,٩٨٩٦٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٣,٥٨٣١١٠

الحد الأسفل = ٢,٩١٨٨٩٩

أي أن المصروفات المصاحبة المصنوية في هذا المجال تتلزم انحصاراً بالتقصص.

(٦) بالقضية المصاحبات موك الفاء والمزلف والمصنوي جواء المصنوي المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص بنقطة مسأرا ٢,٤ مما يدل على أنه لولها يوجد الالتزام بالتقصص في مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يقيم إجمالت مخرات الجهة والذي يساوي ١٦٦١٠٧٧ ومعدل الانخفاض يساوي ٤٨,٢٨ %.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص وتقسيم الفصل في المصاحبات موك الفاء والمزلف والمصنوي جواء المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة ضعف تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يساوي ١٠٠,٥٩١٠.

ويمكنا نظير مخطط المتوسط المتجه لبيانات جدول ((٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٢,٦٦٩٦٩٦

الحد الأسفل = ٢,١٧٠٣٣١

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٢,٧٠٣٣٨١

الحد الأسفل = ٢,٠٩٧٩٨١

أي أن المصروفات المصاحبة المصنوية في هذا المجال تتلزم انحصاراً بالتقصص.

(٧) بالقضية المصاحبات المصنوية الأسنسية جواء المصنوي المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص بنقطة مسأرا ٤,٥ مما يدل على أنه لا يوجد إلتزام بالتقصص في مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة ضعف تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يقيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يساوي ١٠٠ ومعدل الانخفاض يساوي ٥٠ % ومعدل الانقسام = مصلر (أي أن المنطق المعامل للمصاحبات التي تتلزم بالتقصص وتقسيم الفصل بمفردات الجهة من المصاحبات المصنوية الأسنسية مقلنى متساوي).

ويمكنا نظير مخطط المتوسط المتجه لبيانات جدول ((٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ١

الحد الأسفل = ١

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ١

الحد الأسفل = ١

أي أن المصروفات المصاحبة المصنوية في هذا المجال لا تتلزم بالتقصص.

(٨) بالقضية المصاحبات المصنوية الأسنسية جواء المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص بنقطة مسأرا ٢,٩ مما يدل على أنه لولها يوجد إلتزام بالتقصص في مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يقيم إجمالت مخرات الجهة والذي يساوي ١,٥٨٠١٦٢ ومعدل الانخفاض يساوي ٤٤,٤٩ %.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص وتقسيم الفصل في المصاحبات المصنوية الأسنسية جواء المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يقيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يساوي ١,٠٢٠٢٢٢.

ويمكنا نظير مخطط المتوسط المتجه لبيانات جدول ((٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٣,١١٢٨٢٤

الحد الأسفل = ٢,٥٨٧١٧٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٣,٢١١٧٧٨

الحد الأسفل = ٢,٤٨٨٢٦١

أي أن المصروفات المصاحبة المصنوية في هذا المجال تتلزم انحصاراً بالتقصص.

(٩) بالقضية المصاحبات الأسنسية جواء المصنوي المصنوي المروج لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص بنقطة مسأرا ٤,٥ مما يدل على أنه لا يوجد إلتزام بالتقصص في مبيعات الجهة القويمة المصاحبة بهذه المصاحبات ويتضح ذلك بالقضية لإجمالي مبيعات الجهة التي يتراوح متوسطها المصنوي بين أجمالي ((٣)) وبأخر ((٢)) مع ملاحظة ضعف تهاد أو تتلزم أو تلتزم فيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يقيم إجمالت مخرات الجهة عن الوسط المصنوي كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يساوي ١١١,١١ %.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجمالي مبيعات الجهة بالقضية لدى الالتزام بالتقصص وتقسيم الفصل في المصاحبات الأخرى مالتوى جهة الميمن (أي أن الحد الأكبر من المصاحبات التي تتلزم بالتقصص وتقسيم الفصل بمفردات الجهة من المصاحبات الأخرى يكون أقل من المصاحبات المصنوية ويقع على يسارها)، كما يتضح من مخطط الانقسام الذي يساوي ١.

ويمكنا نظير مخطط المتوسط المتجه لبيانات جدول ((٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٤,٥٩٨٩٩٤

الحد الأسفل = ٤,٥١٠٠٥٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمخطط المتوسط هي:

الحد الأعلى = ٤,٦٣٠٣٠٩

الحد الأسفل = ٤,٦٦٩٦٩٠

أي أن المصروفات المصاحبة المصنوية في هذا المجال لا تتلزم انحصاراً بالتقصص.

(١٠) مبدأ وضع لقيم للعوامل المصنوية والمصنوية:

علوم أحياء تطويع الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً كما وضع  
مستوى (٩-٢).

كما سبق في الأهداف الفرعية للتشغيلية الموضحة تساهم في تحقيق الهدف الرئيسي، العلم وإن كان ذلك بدرجات مختلفة.

بالدعم تقريبا هذا المبدأ بالتفصيل في المبحث الأول الفصل بخمسة  
الأهداف (فإنه حتى مستوى كل من الأهداف العامة والأهداف  
الفرعية تنبأها)) في الفصل الثاني ((الخلاصة في المصطلحات  
الصغيرة في E-C)).

(هـ) مبدأ تحقيق أقصى قدر ممكن من المشاركة والتعاون؛

كما ساهى الإخضاع -بحول (١٢-٥)- لتعدد الأوجه المتعددة العنصرية القائمة في قتل العائلات بين المرزوقين، حيث لعبت العائلات المتعددة العنصرية دوراً أساسياً بسبب (١٣-٥)، بينما لعبت العائلات المتعددة العنصرية دوراً ثانوياً بسبب (١٤-٥)، بينما لعبت العائلات المتعددة العنصرية دوراً هاماً بسبب (١٥-٥) ١٧،٧٤١ بسبب خطة هذا الصنف، وتتضمن في الجزء الخاص بالهوية (الهوية العنصرية) أسس التمييز العنصري (الفرقة) في العنصر العنصري العنصري العنصري (١٦-٥).

كما سيظهر الإيضاح بصفحة (٢٥٠) فإن طبيعة نظام المواصلات للبلديات تعتمد على طبيعة العمل، حيث تحصل البلديات على المواصلات العامة من خلال عقد ٩٠,٦٢ ٪ من مديريات البلديات، وتحتل المواصلات العامة ٦ ٪ من المواصلات العامة للبلديات كما سيحدد ١٠,٢٨ ٪ من مديريات البلديات، وتحتل المواصلات العامة للبلديات كما سيحدد ٩,١٨ ٪ من مديريات البلديات، وقد تم تخصيص هذا المبلغ في الميزانية العامة للبلديات (المخصصات العامة) بالمستلزمات المالية من مديريات البلديات (المخصصات العامة) (٢٥٠) ٪.

2014-2015

(٢) ماذا وعدت هذه المقامات؟  
 ويجوز التأكيد على أن لا يبرح أحد أهداف المشروع، بمعنى ذلك أن التقييم يتكامل مع جميع أهداف المشروع بعد أن تسمى أهدافه حتى تطلق المقامات النهائية وتظهر كمثل متكامل، لذلك فأنه لابد أن تبدأ فصول التقييم من تحديد الفصول أو الأهداف الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية الأساسية التي يسهم كل منها بإدراجها متباعدة في الجدول التالي

[illegible]

أى أن هناك نسبة كبيرة من مميزات العجلة ٥٣,٤٤٨ صقلت على أشعة تدور معها أو حصلت عليها الصمام البندى على ترصيصه وتضيقه وبعضى أخرى اقترحه من ابتداء عليها الصمام بالسرعة مما يقلل لها دبرية ١٤ ملليم بها من التواء حيث أنها تقطوع الأتاسى على الطريق الصحيح للتخطيط، بينما نسبة ١٣,١٣٨ من العجلة تمتد فيها للتمام كلجوة أورالة الملهة ونسبة ١٠,٠١٤ من مميزات العجلة التتبع أورالة المدور ونسبة ٧,٧٥٩ من مميزات العجلة للتخصص الدراسى و ٤٢,٤٤٨ من مميزات العجلة على مميزات التتبع التواء والتقليب فإن أحدها تمتد تحتها لتعلق التواء عندا ينسب إلى أن تلك السداد الصام للتدور لهذه القالة من مميزات العجلة مبرحة أخرى منها ممددة ومطيلة حسباً ونسبة ٨,٤٢٢ من مميزات العجلة تعتمد عليها الصام مطلة بخون تخطيط "نسى" أو أى إلى أس طرية تدور

بينما بالنسبة للأهداف الفرعية التشغيلية يمكننا القول كما سبق  
الإيضاح أن:

بالمقابلة بين مجموعتين معينتين فإن مقدرات العينة تكون  
أدقاً بالتقدير بجمع القيمتين كما وضع بهول (١-٣).

٢٠٠٠ : بالنسبة لهدف مركز أو نصيب المشروع من السوق المستهدف

يحتل المرتبة الأولى من بين خمس تصنيفات أو مركز المشروع  
في السوق بمخرجات العينة كما وضع بهنود ((٢-٤)).

بمقتضى أهداف مهم إنتاج معين فإن هناك تعدد والتوسع لأسلوب  
تعتمد براسم الإنتاج المستلزم لدى مؤسسات فعلية ويحتل أسلوب

عدم تحديد المرتبة الأولى كما حدد ٢٧% من مقررات اللجنة كما  
يضم جدول (٥-٣).

بالتسوية لهذا العمل على تطوير والترويج المنتجات لـ  
 فإن فعالية تقوم أيضا بالعمل على تطوير والترويج المنتجات كما

وضوح جدول ((٧-٣)).

# THE ANALYSIS OF THE QUEUE LENGTH WITH LIMITED WAITING ROOM CAPACITY

ESMAT AYYAD SOLIMAN

Sadat Academy for Management Sciences

This paper treats the single server queue  $E_k/G/1$  with finite waiting room. The phase technique is used to obtain the distribution of queue length at instants at which customers complete service, under the assumption that a customer who arrives to find the waiting room full departs without waiting for service. Moreover the limit as the size of the waiting room becomes infinite is found.

## 1- THE $E_k/G/1$ QUEUE WITH FINITE WAITING ROOM

Consider a single server queueing system  $E_k/G/1$  in which customers arrive at random and the interarrival times  $X_n, n=1, 2, \dots$  are independent identically distributed with density function given by .

$$\frac{(\lambda x)^k}{k!} e^{-\lambda x}, (k \text{ is a positive integer}).$$

Suppose that the waiting room is of size  $k$  ( $k$  is a positive integer) .

If such a customer arrives and finds the room is full, he departs immediately without waiting service. Thus, we note that there are at most  $K+1$  customers in the system:  $k$  waiting and one in service. let  $y_m, m = 1, 2, \dots$ , be the service times which are independent and identically distributed with arbitrary distribution function  $F$  .

In the phase technique in  $E_k / G / 1$  waiting room system , we consider a single server queueing process where customers arrive with interarrival times independently and identically distributed exponentially with mean  $1 / \lambda$  . Here in this process phases are served in batches of  $k$  , service does not commence unless there are at least  $k$  phases present , and the batches have service times independently and

identically with arbitrary distribution function  $F$ . We note that the number of phases which may be present in the system is limited to  $(k+2)k$ , then immediately a batch of  $k$  phases leaves the system without being served, so that the number of phases present at instants at which batches complete service forms a Markov chain.

The  $E_k / G / 1$  queue in the case of infinite waiting room has been studied by Pollaczek (1957), Fabens (1959), Takacs [5] and others. The important result they obtained is the distribution of the queue length at instants at which customers complete service. Although this distribution serves as a good approximation to the finite waiting room case, especially when traffic intensity is low, exact results do not seem to be available.

## 2- The distribution of Queue Length For The $E_k / G / 1$ With Finite Waiting Room

Let  $P_m^{(n)}$ ,  $m = 0, 1, \dots, (k+1)k - 1$ ;  $n = 1, 2, \dots$ , be the probability that the  $n^{\text{th}}$  batch leaves behind  $m$  phases in the system after its service. Also, let  $q_m$ ,  $m = 0, 1, \dots$ , be the probability that  $m$  phases arrive during the service period of the  $n^{\text{th}}$  batch;

we observe that  $q_m$  is independent of  $n$  and that

$$q_m = \int_0^{\infty} \frac{(\lambda x)^m}{m!} e^{-\lambda x} dF(x), m = 0, 1, \dots$$

Now we discuss two cases:

(1) If the  $(n+1)^{\text{th}}$  batch leaves behind  $m$  phases,  $m=0, 1, \dots, (k+1)k - 1$ ; In this case, If the  $n^{\text{th}}$  batch departing from service left behind  $l$  ( $< k$ ) Phases, then service does not recommence until  $k$  Phases are present, and, in order that  $(n+1)^{\text{th}}$  batch may leave  $m$  phases,  $m$  phases must arrive during service this has probability  $(p_0^{(n)} + \dots + p_{k-1}^{(n)})q_m$ . If the  $n^{\text{th}}$  batch leaves  $l \geq k$  phases, then  $k$  of these depart in the  $(n+1)^{\text{th}}$  batch, so that for  $m$  phases to remain,  $m+k-1$  must arrive during service. Adding



over  $i$ , the event has probability  $\sum_{i=k}^{m+k} p_i^{(n)} a_{m+k-1}$  Hence

$$p_m^{(n+1)} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i^{(n)} \right\} q_m + \sum_{i=k}^{m+k} p_i^{(n)} q_{m+k-1}, m=0, 1, \dots, (k+1)k-1 \quad (2.1)$$

(2) If the  $(n+1)$ th batch leaves behind  $m$  phases,  $m=kk, \dots, (k+1)k-1$ ; in this case, if the  $n$ th batch leaves behind  $i < k$  phases then, service recommences when  $k$  phases are present, and in order that the  $(n+1)$ th batch leaves behind  $m$  phases,  $m+jk$   $j=0, 1, 2, \dots$  phases must arrive during the service. Of these the first  $m$  remain, but the other  $jk$  phases increase the number of phases present to more than  $(k+2)k-1$ , and so leave without being served. this event has probability, for a particular  $i$ ,

$$p_i^{(n)} \{q_{m+k-1} + q_{m+2k-1} + q_{m+3k-1} + \dots\}$$

where  $i$  should be assumed over  $i=k, \dots, (k+1)k-1$ . Hence

$$p_m^{(n+1)} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i^{(n)} \right\} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+jk} + \sum_{i=k}^{(k+1)k-1} p_i^{(n)} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+k-1+jk},$$

$$m=kk, \dots, (k+1)k-1 \quad 2.2$$

Since the number of phases left behind at successive instants of departure of a batch from service is a finite irreducible a periodic Markov chain, the limit as  $n \rightarrow \infty$  of  $p_m^{(n)}$  exists for  $m=0, 1, \dots, (k+1)k-1$ . Define .

$$p_m = \lim_{n \rightarrow \infty} p_m^{(n)}, \quad m=0, 1, \dots, (k+1)k-1,$$

Then from 2.1 and 2.2

$$p_m = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_m + \sum_{i=k}^{m+k} p_i q_{m+k-1}, m=0, 1, \dots, (k+1)k-1 \quad 2.3$$

and

$$p_m = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+jk} + \sum_{i=k}^{(k+1)k-1} p_i \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+k-1+jk},$$

$$m=kk, \dots, (k+1)k-1 \quad 2.4$$

Since 2.3 and 2.4 are homogeneous they may be solved only

to within a multiplicative constant, this constant being determined by the normalization equation

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} p_m = 1. \quad 2.5$$

Define

$$\Psi(s) = \int_0^\infty e^{-st} dF(t), \quad \operatorname{Re}(s) > 0,$$

then

$$\begin{aligned} \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n &= \int_0^\infty e^{-xt} \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(x\lambda t)^n}{n!} dF(t) \\ &= \int_0^\infty e^{-xt} e^{\lambda x t} dF(t) \\ &= \int_0^\infty e^{-\lambda(1-x)t} dF(t) \\ &= v(\lambda(1-x)), \quad 1 \leq x < 1 \end{aligned}$$

Here we have,

$$\begin{aligned} &\left\{ \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \right\} \Psi(\lambda(1-x)) \\ &= \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n \\ &= x^k p_k q_0 + x^{k+1} p_{k+1} q_0 + x^{k+2} p_{k+2} q_0 + \dots \\ &\quad + x^{k+1} p_{k+1} q_1 + x^{k+2} p_{k+2} q_1 + x^{k+3} p_{k+3} q_1 + \dots \\ &\quad + x^{k+1} p_{k+2} q_0 + x^{k+3} p_{k+2} q_1 + x^{k+4} p_{k+2} q_2 + \dots \\ &\quad + x^{(k+1)k-1} p_{(k+1)k-1} q_0 + \dots \\ &= x^k p_k q_0 + x^{k+1} (p_k q_1 + p_{k+1} q_0) + x^{k+2} (p_k q_2 + p_{k+1} q_1 + p_{k+2} q_0) \\ &\quad + x^{k+3} (p_k q_3 + p_{k+1} q_2 + p_{k+2} q_1 + p_{k+3} q_0) + \dots \\ &\quad + x^{(k+1)k-1} (p_k q_{k-1} + p_{k+1} q_{k-2} + \dots + p_{(k+1)k-1} q_0) \\ &\quad + x^{(k+1)k} (p_k q_k + p_{k+1} q_{k-1} + \dots) + \dots \\ &= \sum_{m=0}^{k-1} x^{k+m} \sum_{l=k}^{k+m} p_l q_{m+l-k-1} + x^{(k+1)k} R_m(x) \end{aligned}$$

where  $R_0(x)$  is a power series in  $x$  which accounts for terms involving powers of  $x$  of  $(k+1)k$  and above, it follows using 2.3 that

$$\begin{aligned}\Psi\{\lambda(1-x)\} \sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m \sum_{l=k}^{k+m} p_l q_{m+k-l} \right\} + x^{(k+1)k} R_0(x) \\ &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - \sum_{m=0}^{k-1} x^m q_m \sum_{l=0}^{k-1} p_l \right\} + x^{(k+1)k} R_0(x) \\ &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m + \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \Psi\{\lambda(1-x)\} \sum_{l=0}^{k-1} p_l \right\} \\ &\quad + x^{(k+1)k} R_1(x)\end{aligned}$$

where  $R_1(x)$  is a power series similar to  $R_0(x)$ . on rearranging,

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\Psi\{\lambda(1-x)\}}{\Psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} \left[ \sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - x^k \sum_{m=0}^{k-1} p_m \right] + x^{(k+1)k} R_2(x)$$

2.6

where  $R_2(x)$  is a power series similar to  $R_0(x)$ . Define

$$v_m = p_0 + p_1 + \dots + p_m, \quad m = 0, 1, 2, \dots, k-1,$$

Then

$$\begin{aligned}\sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - x^k \sum_{m=0}^{k-1} p_m &= (p_0 + x p_1 + x^2 p_2 + \dots + x^k (p_0 + p_1 + p_2 + \dots + p_{k-1})) \\ &= p_0 + x (v_1 - p_0) + x^2 (v_2 - p_0 - p_1) + \dots \\ &\quad + x^{k-1} (v_{k-1} - p_0 - p_1 - p_2 - \dots - p_{k-2}) - x^k v_{k-1} \\ &= p_0 + x v_1 + x^2 v_2 + \dots + x^{k-1} v_{k-1} - x(p_0 + x v_1 + x^2 v_2 + \dots + x^{k-1} v_{k-1}) \\ &= (1-x) \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m,\end{aligned}$$

and

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\Psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)}{\Psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + x^{(k+1)k} R_2(x) \quad 2.7$$

To determine  $v_0, v_1, \dots, v_{k-1}$  define

$$Q_m = \sum_{n=0}^{\infty} q_{m+nk}, \quad m=0,1,2,\dots,k-1,$$

and

$$\bar{P}_m = \sum_{n=1}^{\infty} p_{m+nk}, \quad m=0,1,2,\dots,k-1,$$

From 2.3 we have

$$p_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_0 + p_k q_0$$

$$p_k = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_k + p_k q_k + p_{k+1} q_{k-1} + \dots + p_{2k} q_0$$

$$p_{2k} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_{2k} + p_k q_{2k} + p_{k+1} q_{2k-1} + \dots + p_{3k} q_0$$

... ..

$$p_{(k-1)k} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_{(k-1)k} + p_k q_{(k-1)k} + p_{k+1} q_{(k-1)k-1} + \dots + p_{kk} q_0$$

From 2.4 we have

$$p_{kk} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} \sum_{j=0}^{\infty} p_{kk+jk} + \sum_{j=k}^{(k+1)k-1} p_j \sum_{f=0}^{\infty} q_{(k+1)k-j+fk}.$$

Suppose that the equations for  $p_m, p_{m+k}, \dots, p_{m+kk}$  (where  $0 \leq m < k$ ) are added, then we have for  $m=0$

$$P_0 + P_k + P_{2k} + \dots + P_{kk} = \hat{P}_0.$$

we note that the summation of the set of equations that are derived above from 2.3 and 2.4 is the required summation, and by many arrangements of the terms of these equations we get

$$p_0 + \hat{p}_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 + Q_0 (p_k + p_{2k} + \dots + p_{kk}) + \\ + Q_{k-1} (p_{k+1} + p_{2k+1} + \dots + p_{kk+1}) + Q_{k-2} (p_{k+2} + p_{2k+2} + \dots + p_{kk+2}) + \dots$$

$$+Q_2(p_{2k-2} + p_{3k-2} + \dots + p_{kk-2}) + Q_1(p_{2k-1} + p_{3k-1} + \dots + p_{(k+1)k-1})$$

then we have

$$p_0 + \hat{p}_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 + Q_0 p_0 + q_{k-1} p_1 + \dots + Q_1 p_{k-1} \quad 2.8$$

For m=1, we derive from 2.3 the equations

$$\text{for } p_1, p_{1+k}, p_{1+2k}, \dots, p_{1+(k-1)k}$$

and from 2.4 we derive the equation for  $p_{1+kk}$ . The summation of these equations is

$$p_1 + p_{1+k} + \dots + p_{1+(k-1)k} + p_{1+kk} = p_1 + \hat{p}_1$$

and by many simple calculations as above we can get

$$\begin{aligned} p_1 + \hat{p}_1 = & \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 + Q_1(p_k + q_{2k} + \dots + p_{kk}) + \\ & + Q_0(p_{k+1} + p_{2k+1} + \dots + p_{kk+1}) + Q_{k-1}(p_{k+2} + p_{2k+2} + \dots + p_{kk+2}) \\ & + \dots + Q_2(p_{2k-1} + p_{3k-1} + \dots + p_{(k+1)k-1}) \end{aligned}$$

Then, we have

$$p_1 + \hat{p}_1 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 + Q_1 p_0 + Q_0 p_1 + Q_{k-1} p_2 + \dots + Q_3 p_{k-2} + Q_2 p_{k-1} \quad 2.9$$

For m=2, 3, ..., k-1, we can derive a set of equations similar to 2.8 and 2.9.

These equations can be put as follows:

$$(1 - Q_0) p_0 - Q_{k-1} p_1 - Q_{k-2} p_2 - \dots - Q_3 p_{k-2} - Q_2 p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 - p_0$$

$$-Q_1 p_0 + (1 - Q_0) p_1 - Q_{k-1} p_2 - \dots - Q_3 p_{k-2} - Q_2 p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 - p_1$$

... ..

$$-Q_{k-2} p_0 + Q_{k-3} p_1 - \dots - (1 - Q_0) p_{k-2} - Q_{k-1} p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_{k-2} - p_{k-2}$$

$$-Q_{k-1}p_0 + Q_{k-2}p_1 - \dots - Q_1p_{k-2} - (1-Q_0)p_{k-1} = -\left\{\sum_{i=0}^{k-1} p_i\right\}Q_{k-1} - p_{k-1}$$

and if we define

$$p = \begin{bmatrix} p_0 \\ p_1 \\ \vdots \\ p_{k-1} \end{bmatrix} \quad p = \begin{bmatrix} p_0 \\ p_1 \\ \vdots \\ p_{k-1} \end{bmatrix} \quad T = \begin{bmatrix} Q_0 \\ Q_1 \\ \vdots \\ Q_{k-1} \end{bmatrix}$$

and

$$Q = \begin{bmatrix} Q_0 & Q_{k-1} & Q_{k-2} & \dots & Q_1 \\ Q_1 & Q_0 & Q_{k-1} & \dots & Q_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ Q_{k-1} & Q_{k-2} & Q_{k-3} & \dots & Q_0 \end{bmatrix}$$

Then, we have

$$(I-Q)\hat{p} = \left\{\sum_{i=0}^{k-1} p_i\right\}T - p, \quad 2.10$$

where I is the unit matrix of order k, Define

$$\sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n = \frac{1 - \psi(\lambda(1-x))}{1-x}, \quad |x| \leq 1.$$

and

$$c_m = \sum_{n=0}^{\infty} c_{m+nk}, \quad m = 0, 1, 2, \dots, k-1$$

then since

$$\begin{aligned} 1 - \psi(\lambda(1-x)) &= 1 - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n \\ &= (1-q_0) - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n \end{aligned}$$

It follows that

$$= (1-q_0) - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n = (1-x) \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n$$

Equating the coefficients of  $x^n$  on both sides, we get

$$c_0 = 1 - q_0, \quad \text{for } n=0,$$

and

$$-q_n = c_n - c_{n-1}, \quad \text{for } n=1, 2, \dots$$

since

$$Q_m = \sum_{n=0}^m q_{m+n}, \quad m = 0, 1, \dots, k-1$$

then

$$\begin{aligned} 1 - Q_0 &= 1 - \sum_{n=0}^0 q_n. \\ &= 1 - q_0 - q_k - q_{2k} - \dots \\ &= (1 - q_0) + (c_k - c_{k-1}) + (c_{2k} - c_{2k-1}) + \dots \\ &= (1 - q_0) + (c_k + c_{2k} + c_{3k} + \dots) - (c_{k-1} + c_{2k-1} + c_{3k-1} + \dots) \\ &= c_0 + \sum_{n=1}^m c_{nk} - \sum_{n=0}^m c_{(k-1)+nk} \end{aligned}$$

Thus

$$1 - Q_0 = c_0 - c_{k-1}$$

it is also clear that

$$-Q_m = c_m - c_{m-1} \quad m = 0, 1, \dots, k-1.$$

Define

$$C = \begin{pmatrix} c_0 & c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_1 \\ c_1 & c_0 & c_{k-1} & \dots & c_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & c_{k-3} & \dots & c_0 \end{pmatrix}, \quad D = \begin{pmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 & -1 \\ -1 & 1 & \dots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & -1 & 1 \end{pmatrix}$$

then

$$\begin{aligned}
 Dc &= \begin{pmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 & -1 \\ -1 & 1 & \cdots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & -1 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} c_0 & c_{k-1} & c_{k-2} & \cdots & c_1 \\ c_1 & c_0 & c_{k-1} & \cdots & c_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & c_{k-3} & \cdots & c_0 \end{pmatrix} \\
 &= \begin{pmatrix} c_0 - c_{k-1} & c_{k-1} & - & c_{k-2} & \cdots & c_1 - c_0 \\ c_1 - c_0 & c_0 & - & c_{k-1} & \cdots & c_2 - c_1 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ c_{k-1} - c_{k-2} & c_{k-2} & - & c_{k-3} & \cdots & c_0 - c_{k-1} \end{pmatrix} \\
 &= \begin{pmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 & 0 \\ 0 & 1 & \cdots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} Q_0 & Q_{k-1} & Q_{k-2} & \cdots & Q_1 \\ Q_1 & Q_0 & Q_{k-1} & \cdots & Q_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ Q_{k-1} & Q_{k-2} & Q_{k-3} & \cdots & Q_0 \end{pmatrix} \\
 &= I - Q
 \end{aligned}$$

Define

$$E = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & \cdots & 0 \\ 1 & 1 & 0 & \cdots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & 1 & 1 & \cdots & 1 \end{pmatrix}, F = \begin{pmatrix} 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \end{pmatrix}$$

then in is clear that

$$ED = I - F,$$

and

$$E(I - Q) = EDC = (I - F)C.$$

Define



$$\delta = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ M \\ 0 \end{pmatrix} \quad e = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ M \\ 1 \end{pmatrix} \quad v = \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ M \\ v_{k-1} \end{pmatrix}$$

then

$$\begin{aligned} \delta(I-Q)\left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\} &= \begin{pmatrix} 1-Q_0 & -Q_{k-1} & \cdots & -Q_1 \\ -Q_1 & 1-Q_0 & \cdots & -Q_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ -Q_{k-1} & -Q_{k-2} & \cdots & 1-Q_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} \\ &= \begin{pmatrix} (1-Q_0)\sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ -Q_1\sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ \vdots \\ -Q_{k-1}\sum_{i=0}^{k-1} P_i \end{pmatrix} = \sum_{i=0}^{k-1} P_i \left\{ \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} Q_0 \\ Q_1 \\ \vdots \\ Q_{k-1} \end{pmatrix} \right\} \\ &= \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right\} (\delta - T), \end{aligned}$$

and from 2.10 it follows that

$$\begin{aligned} (I-Q)\left\{\bar{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} &= (I-Q)\bar{P} + (I-Q)\left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}\delta \\ &= \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}T - P + \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}(\delta - T) \\ &= \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}\delta - T, \end{aligned}$$

so that  $E(I-Q)\left\{\bar{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)E\delta - EP$ , and since  $E\delta = e$

$EP = v$ , and we have formerly,

$$E(I-Q) = (I-F)C,$$

then

$$(I-F)C\left\{\bar{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} = \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}e - v. \quad 2.11$$

Now

$$BCP = \begin{pmatrix} 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \\ 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} C_0 & C_{k-1} & C_{k-2} & \dots & C_1 \\ C_1 & C_0 & C_{k-1} & & C_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ C_{k-1} & C_{k-2} & C_{k-3} & \dots & C_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \hat{P}_0 \\ \hat{P}_1 \\ \vdots \\ \hat{P}_{k-1} \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \\ C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \\ \vdots \\ C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \end{pmatrix}$$

$$= (C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1})e,$$

also

$$FC\left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)\delta = \begin{pmatrix} c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \\ c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix}$$

$$= \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) \begin{pmatrix} C_{k-1} \\ C_{k-1} \\ \vdots \\ C_{k-1} \end{pmatrix} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) C_{k-1}e.$$

Thus,

$$FC\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)\delta\right\} = \{C_{k-1}(\hat{P}_0 + \sum_{i=1}^{k-1} \hat{P}_i) + C_{k-1}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1}\}e$$

$$= \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)\alpha e \quad \text{say,} \quad 2.12$$

adding 2.11 and 2.12 we get

$$C\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)\delta\right\} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)(1-\alpha)e - v. \quad 2.13$$

Thus we have now the two equations 2.7 and 2.13 to be solved in place of 2.3 and 2.4.

Equation 2.7 gives another equation for  $\hat{P}$ . Since the coefficient of  $X^k$  in  $(1-x)\{v_0 + xv_1 + x^2v_2 + \dots + x^{k-1}v_{k-1}\}$  is

$$v_{k-1} = (P_0 + P_1 + \dots + P_{k-1}), \text{ and}$$

$$\frac{\psi(\lambda(1-x))(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x} = (1-x) + \frac{x^k(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x}$$

on putting

$$\frac{x^k(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n a_n \quad 2.14$$

valid in  $|X| < r$  for some  $r > 0$ , then by substituting from 2.14

in 2.7, we get

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = (1-x) \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + \sum_{n=0}^{\infty} x^n a_n \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + x^{(k-1)k} R_0(x), \quad 2.15$$

Equating the coefficients of  $x^m$  on both sides, for  $m=k, \dots, (k+1)k-1$ , we get

$$p_k = \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{i=0}^{k-1} p_i$$

$$p_m = \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{m-j}, \quad m=k+1, k+2, \dots, (k+1)k-1.$$

Hence

$$\begin{aligned} \hat{P}_0 &= p_k + p_{2k} + \dots + p_{k^2} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{i=0}^{k-1} p_i + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{2k-j} + \dots + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k^2-j} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} - \sum_{i=0}^{k-1} p_i, \end{aligned}$$

also

$$\begin{aligned} \hat{P}_1 &= p_{k+1} + p_{k+2} + \dots + p_{k^2+k} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{(n+1)k-j}, \end{aligned}$$

and in the same way we can find  $\hat{P}_2, \hat{P}_3, \dots, \hat{P}_{k-1}$ . Thus

$$\bar{P} = \begin{pmatrix} \bar{P}_0 \\ \bar{P}_1 \\ \vdots \\ \bar{P}_{k-1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \sum_{n=0}^{k-1} P_1 \\ \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \\ \vdots & \\ \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} \sum_{n=1}^K a_{nk} & \sum_{n=1}^K a_{nk-1} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk-(k-1)} \\ \sum_{n=1}^K a_{1+nk} & \sum_{n=1}^K a_{nk} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk+(k-1)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \sum_{n=1}^K a_{(k-1)+nk} & \sum_{n=1}^K a_{(k-1)+nk-1} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ v_{k-1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix}$$

Putting

$$A_m = \sum_{n=0}^{k-1} a_{m+nk} \quad m=0, 1, 2, \dots,$$

then

$$\bar{P} + \left( \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right) \delta = \begin{pmatrix} A_k & A_{k-1} & \cdots & A_2 & A_1 \\ A_{k+1} & A_k & \cdots & A_3 & A_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ A_{2k-1} & A_{2k-2} & \cdots & A_{k+1} & A_3 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ v_{k-1} \end{pmatrix} \quad 2.16$$

i.e.,  $\bar{P} + \left( \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right) \delta = A_v$ , with an obvious definition of A. On substituting

2.16 into 2.13,

$$\alpha(A_v) = \left( \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right) (1+\alpha) e - v \quad 2.17$$

$$\text{i.e., } (I+CA)_v = \left( \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right) (I-\alpha) e.$$

To determine the Inverse of C, define:

$$\frac{(1-x)}{1-\psi\{\lambda(1-x)\}} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n b_n, |x| \leq 1,$$

$$B_m = \sum_{n=0}^{\infty} b_{m+n} \quad m = 0, 1, \dots, k-1.$$

Since we have

$$\frac{1-\psi\{\lambda(1-x)\}}{(1-x)} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n c_n, |x| \leq 1,$$

and

$$C_m = \sum_{n=0}^{\infty} c_{m+n} \quad m = 0, 1, \dots, k-1,$$

then, by simple calculations we have

$$C^{-1} = B = \begin{pmatrix} B_0 & B_{b-1} & \dots & B_2 & B_1 \\ B_1 & B_0 & \dots & B_3 & B_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ B_{k-1} & B_{k-2} & \dots & B_1 & B_0 \end{pmatrix}$$

Multiplying 2.16 by B gives

$$(B+A)^v = \left( \sum_{n=0}^{k-1} B_n \right) \left( \sum_{j=0}^{k-1} b_j \right) (1-\alpha)e \quad 2.18$$

Define

$$G_m = A_m + B_m \quad m = 1, 2, \dots, k-1,$$

$$G_m = A_m + B_{m-k} \quad m = k, k+1, \dots, 2k-1,$$

$$G = \begin{pmatrix} G_k & G_{k-1} & \dots & G_1 \\ G_{k+1} & G_k & \dots & G_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ G_{2k-1} & G_{2k-2} & \dots & G_k \end{pmatrix},$$

then

$$G^v = \left( \sum_{n=0}^{k-1} B_n \right) \left( \sum_{j=0}^{k-1} P_j \right) (1-\alpha)e \quad 2.19$$

By Cramer's rule we can find  $v_0, v_1, \dots, v_{k-1}$  as follows: subtracting the elements of the  $(r+1)^{th}$  row from the elements of the  $r^{th}$  row on both sides of 2.18, and letting  $\Delta_m = G_m - G_{m-1}$ , we get

$$\begin{pmatrix} \Delta_k & \Delta_{k-1} & \dots & \Delta_2 & \Delta_1 & v_0 \\ \Delta_{k+1} & \Delta_k & \dots & \Delta_3 & \Delta_2 & v_1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \dots & \Delta_k & \Delta_{k-1} & v_{k-2} \\ G_{2k-1} & G_{2k-2} & \dots & G_{k-1} & G_k & v_{k-1} \end{pmatrix} = d \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$$

where

$$d = \left( \sum_{m=0}^{k-1} B_m \right) \left( \sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) (1-\alpha),$$

then

$$v_j = g \begin{pmatrix} \Delta_k & \dots & \Delta_{j+1} & 0 & \Delta_{j-1} & \dots & \Delta_1 \\ \Delta_{k+1} & \dots & \Delta_{j+2} & 0 & \Delta_{j-2} & \dots & \Delta_2 \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \dots & \Delta_{j+k-1} & 0 & \Delta_{j+k-3} & \dots & \Delta_{k-1} \\ G_{2k-1} & \dots & G_{j+k} & 1 & G_{j+k-2} & \dots & G_k \end{pmatrix}$$

$$= g D_j \text{ say, } j = 0, 1, \dots, k-1$$

for some constant  $g$ .

Thus

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \sum_{m=0}^{k-1} x^m D_m = g [x^0 D_0 + x D_1 + x^2 D_2 + \dots + x^{k-1} D_{k-1}].$$

If we expand  $D_j$ ,  $j = 0, 1, \dots, k-1$  from the  $j^{th}$  column, (noting that for  $j=0$  means the first column and for  $j=1$  means the second column and so on) then we get minors as  $d_j$  but without the  $j^{th}$  column and the last row; Let these minors be  $E_j$ ,  $j = 0, 1, \dots, k-1$ , then

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \sum_{j=0}^{k-1} (-1)^j x^j E_j,$$

Let

$$\Delta(x) = \begin{pmatrix} \Delta_k & \Delta_{k-1} & \dots & \Delta_2 & \Delta_1 \\ \Delta_{k-1} & \Delta_k & \dots & \Delta_3 & \Delta_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \dots & \Delta_k & \Delta_{k-1} \\ x^0 & x & \dots & x^{k-2} & x^{k-1} \end{pmatrix} \quad 2.20$$

then, by expanding this determined from the last row it follows that

$$\Delta(x) \sum_{j=0}^{k-1} (-I)^j x^j E_j,$$

then we have

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \Delta(x). \quad 2.21$$

From equation 2.15 we have

$$\begin{aligned} \sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m &= (a_0 v_0 + v_0) + (v_1 - v_0 + a_0 v_1 + a_1 v_0) x \\ &\quad + (v_2 - v_1 + a_0 v_2 + a_1 v_1 + a_2 v_0) x^2 + \dots \\ &\quad + (v_{k-1} - v_{k-2} + a_0 v_{k-2} + a_1 v_{k-2} + \dots + a_{k-1} v_0) x^{k-1} \\ &\quad + \left( \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{j=0}^{k-1} P_j \right) x^k + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-1-j} x^{k+1} + \dots \\ &\quad + \left\{ \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{(k+1)k-1-j} \right\} x^{(k+1)k-1} + \dots \end{aligned}$$

It follows by summing the coefficients of  $x^m$ ,  $m=0, 1, \dots, (k+1)k-1$  on both sides and noting that  $\sum_{j=0}^{k-1} P_j = v_{k-1}$  that.

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} P_m \sum_{n=0}^{k-1} v_n \sum_{n=0}^{(k+1)k-1-m} a_n.$$

Letting

$$\Delta = \begin{pmatrix} \Delta_k & \Delta_{k-1} & \dots & \Delta_1 \\ \Delta_{k+1} & \Delta_k & \dots & \Delta_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \dots & \Delta_{k-1} \\ \sum_{n=0}^{(k+1)k-1} a_n & \sum_{n=0}^{(k+1)k-2} a_n & \dots & \sum_{n=0}^{k-1} a_n \end{pmatrix}$$

then

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)}{\psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)-x^k} \frac{\Delta(x)}{\Delta} + x^{(K+1)k} R_2(x) \quad 2.22$$

and  $p_m$  the coefficient of  $x^m$ , is obtained from the first term only on the right hand side of 2.22

### 3- THE BEHAVIOUR OF $E_k/G/1$ QUEUE

#### WITH INFINITE WAITING ROOM

Now we determine the limit as  $k \rightarrow \infty$  of 2.22 Let  $\rho$  be the traffic intensity, and let for  $\rho \leq 1$  the  $k-1$  roots of  $\psi\{\lambda(1-x)\} = x^k$  in  $|x| < 1$  be  $s_1, s_2, \dots, s_{k-1}$ ; and for  $\rho > 1$  let the  $k$  roots of  $\psi\{\lambda(1-x)\} = x^k$  in  $|x| < 1$  be  $s_1, s_2, \dots, s_k$ .

for  $\rho \leq 1$  define

$$\frac{x^k(1-x) \prod_{r=1}^{k-1} (x-s_r)}{\psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} = v_0 + v_1 x + \dots$$

$$= v(x) \quad |x| \leq 1.$$

$$\prod_{r=1}^{k-1} (x-s_r) = \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x^r,$$

then (cf. 2.14).

$$v(x) = \left( \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x^r \right) a(x)$$



and so

$$v_n = \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r a_{n-r}, \quad n \geq k,$$

$$\begin{aligned} \sum_{n=0}^{k-1} v_{m+n} &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r \sum_{n=0}^{k-1} a_{m-r+n} \\ &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m-r}, \end{aligned} \quad m \geq k,$$

By Abel's theorem  $\sum v_n$  converges, and hence the limit as  $k \rightarrow \infty$  of  $\sum \alpha_r A_{m-r}$  exists for each  $m$ . If in 2.20 successive columns are multiplied by  $\alpha_0, \alpha_1, \dots, \alpha_{k-1}$ , and the last column replaced by the sum, then for  $m=1, 2, \dots, k-1$  the  $m^{\text{th}}$  element in the last column is

$$\begin{aligned} \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r} &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r (A_{m+k-1-r} - A_{m+k-1-r}) \\ &\quad - \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r (B_{(m+k-1-r) \bmod k} - B_{(m+k-r) \bmod k}) \end{aligned}$$

where the subscript of each  $B_j$  is taken modulo  $k$ , and for  $m=k$ , the last element is

$$\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x' = \prod_{r=0}^{k-1} (x - s_r).$$

Clearly  $\sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$  and  $\Delta_m$ , for each  $m=1$  each  $m=1, 2, \dots, k$ , diverge as

$k \rightarrow \infty$ , but  $\Delta_m \sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$  converges. In particular, since  $\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r}$  converges,  $\left[ \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r} \right] \left[ \sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i \right]$  converges to zero.

Hence if the first  $k-1$  rows of  $\Delta(x)$  are each divided by  $\sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$ ,

as  $k \rightarrow \infty$  the  $k-1$  elements in the last column will tend to a zero, leaving only the last element.  $\prod_{r=1}^{k-1} (c - \delta_r)$ . The same procedure applied to  $g$  gives a similar result. Here the last element in the last column is

$$\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r \sum_{n=0}^{(K+1)k-1-r} a_n = - \sum_{n=0}^{K+1} v_n \rightarrow \lim_{x \rightarrow 1} v(x) \text{ as } K \rightarrow \infty$$

Now, we have

$$\frac{d}{dx} [x^k (1-x) \prod_{r=1}^{k-1} (x - \delta_r)]_{x=1} = \prod_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r),$$

and

$$\frac{d}{dx} [\psi(\lambda(1-x)) - x^k]_{x=1} = \lambda \psi'(0) + k$$

Hence

$$\begin{aligned} \lim_{x \rightarrow 1} v(x) &= \frac{\prod_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r)}{\lambda \psi(0) + k} \\ &= \frac{\sum_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r)}{k - kp}, \end{aligned}$$

and by taking the limit as  $k \rightarrow \infty$  of  $\Delta(x)/\Delta^*$ , expanding each determinant along the last column, we get

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \frac{\Delta(x)}{\Delta^*} = k(1-p) \prod_{r=0}^{k-1} \left( \frac{x - \delta_r}{1 - \delta_r} \right).$$

This result agrees with Takacs [5] for  $p \leq 1$ .

for  $p > 1$  define

$$\prod_{r=0}^k (x - \delta_r) = \sum_{r=0}^k \alpha_r x^r,$$

and follows the same procedure as previously, except that the columns of  $\Delta(x)$ ,  $\Delta^*$  are summed after being multiplied by  $(\alpha_0 + \alpha_k), \alpha_1, \dots, \alpha_{k-1}$ . In this case we have  $\Delta(x)/\Delta^* \rightarrow 0$  as  $k \rightarrow \infty$ .

Also this agrees with Takacs [5] for  $p > 1$

## REFERENCES

- [1] ALLEN, A.O., probability Statistics and Queueing Theory. Academic Press. New York, 1978.
- [2] CARROLL, J.L., and L.LIPSDY., A Recursive Technique for Solving Closed Queueing Networks with population Size Constraints. proc. ACM Computer Science Conf., Dayton, Ohio., 1979.
- [3] CLARKE, A.B., "Maximum Likelihood for Simple Queue M/M/1.", Ann. Math. Stat., vol. 28, pp. 1036-1040, 1957.
- [4] COHEN, J.W., The Single Server Queue. North-Holland, Amsterdam, 1969.
- [5] TAKACS, F., "Transient Behaviour of Single Server Queueing processes with Erlang Input." Trans. Amer Math. Soc. 100, 1961.
- [6] SHANBHAG, D.N. and TAMBOURATZIS, D.G., "Erlangs Formula and Some Results on the Departure process for a Loss System." Appl. Prob., vol. 10, pp. 233-240, 1973.
- [7] DE SMIT, J.H.A., On the Many Server Queue with Exponential Service Times" Adv. Appl. Prob., Vol. 5, pp. 170-182, 1973.

## فدوة أثر اتفاقية الجات على مهنة المحاسبة

### والمراجعة والنظام الضريبي في مصر

السبت ٢٩/٩/٢٠٠١م

#### التوصيات

المال المسموح به للترخيص بمزاولة النشاط مع اعطاء فترة انتقالية للمكاتب والشركات الحالية لتوفيق أوضاعها مع الشروط الجديدة .

**رابعاً :** إنشاء جهاز يعنى الإشراف على مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة وتقييم أدائها وترتيب درجة جدارتها وإعلانها لمن يهمهم الأمر من أجل خلق روح تنافسية بين المكاتب أو الشركات تدفعهم إلى تطوير جودة الأداء وتقليل الفجوة بين توقعات المستخدمين للبيانات والقوائم المالية وبين مسئوليات المراجعين المهنية .

**خامساً :** التحديث الإلكتروني للنظم المطبقة في أعمال الفحص والمحاسبة والمراجعة واعتماد وكتابة التقارير في إطار جودة النظم الإدارية الشاملة واعادة هيكلة النظم والموارد البشرية والمادية واستخدام التقنية الحديثة في المجال الأعمال الاستشارية والمالية والمحاسبية واعتماد القوائم المالية .

**سادساً :** الاهتمام بتدريب العناصر البشرية في معهد خاص للمحاسبين والمراجعين من أجل العمل على زيادة إنتاجية هذه العناصر وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات المنافسة العالمية واستخدام التقنية الحديثة

**أولاً :** ضرورة وضع خطة ملزمة خلال فترة زمنية محددة لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر تتضمن إعادة صياغة قانون تنظيم مزاولة المهنة لتحقيق متطلبات اتفاقية الجات وتحديد الحد الأدنى لمسعى التأهيل المطلوب لممارسة المهنة في كل من شركات الأموال وشركات الأشخاص ، وأن يتضمن القانون المقترح كلاً من حقوق وواجبات ومسئوليات الأطراف المرتبطة بالمهنة .

**ثانياً :** تطبيق معدلات أداء معيارية في المحاسبة والمراجعة لضمان جودة الأداء المهني ويتطلب هذا بدوره المراجعة الدورية لجودة العمل من جانب لجنة جودة الأداء المهني التي يجب أن تتحقق من قيام محاسب أو المراجع بالعمل وفقاً لمعدلات نظمية محددة مما يعطي الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة من جانب المستفيدين من خدماتها .

**ثالثاً :** إدماج شركات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية الصغيرة مع بعضها البعض لتكوين مكاتب أو شركات كبرى ذات رؤوس أموال كبيرة تحقق لها الوفورات الاقتصادية المرتبطة باقتصاديات الحجم ، ويتطلب ذلك تحديد حد أدنى مرتفع لرأس

كان الحال في ظل قانون ١٣٣ لسنة ١٩٥١ قبل تعديله بالقانون ٤٥٧ لسنة ١٩٥٤ . ويتطلب ذلك أن يحتوي مشروع قانون تنظيم مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة الحرة مع نصوص خاصة بالأحكام المنظمة لعمل المكاتب الأجنبية في مصر سواء منفردة أو بالاشتراك مع المكاتب المصرية والعمل على منع سيطرة المكاتب الأجنبية على السوق المحلي على الأقل.

**حادي عشر:** الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية وتطوير العمل في الإدارات الرقابية والضريبية بما يتماشى مع هذه المعايير .

**ثاني عشر:** استكمال وضع المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة المصرية في ضوء المعايير الدولية والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والمهنية وقواعد السلوك المهني وتعديل دستور المهنة الصادر منذ ثلاثة وأربعين عاماً دون تعديل .

**ثالث عشر:** وضع نظام للرقابة على جودة المراجعة وفقاً لمعايير يتم وضعها بحيث تحظى بالقبول العام من الممارسين المهنيين والمهنيات الإشرافية وأن تحتوي هذه المعايير على تحديد واضح لمفهوم الجودة مع صياغة المعايير وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة وأن تتضمن الضوابط والسياسات والإجراءات التي تقلل من تأثير ضغوط المزاولة التقديرية للوقت على سلوك الخلل الوظيفي للمراجع وتحقيق الاستقلال للمراجع بأبعاده الثلاثة (أعداد البرامج-الفحص-التقرير) .

**رابع عشر:** العمل على تدعيم الصفات الأخلاقية والمهنية الواجب توافرها في مراقب الحسابات

والقيام بالأعمال المهنية المطلوبة بكفاءة عالية.

**سابعاً:** سرعة إصدار قانون منع الاحتكار وتطبيق أحكامه على الخدمات المهنية مثل المحاسبة والمراجعة والاستشارات المالية والضريبة لحماية الشركات المصرية من الاحتكارات الأجنبية التي يمكن أن تلجأ إليها بعض الشركات العالمية التي سوف تتوسع في العمل في مصر في المستقبل في ظل أحكام الجات .

**ثامناً:** تنظيم مهنة الاستشارات المالية والضريبة عن طريق إعداد جدول خاص في لقابة التجارين لقيود الاستشاريين وفقاً للتخصصات المختلفة وتحديد شروط موضوعية للقيود من حيث التأهيل والخبرة والتدريب وأعداد المناهج الدراسية من حيث النوع وأسلوب التعليم لتتمية الإبداع ، وأن يتم تدريب الاستشاري في مكاتب محاسبة طبقاً لبرنامج خاص تشرف عليه النقابة المهنية واستكمالته عن طريق المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين .

**تاسعاً:** تطوير الممارسة المهنية للاستشارات الضريبية والارتقاء بها إلى المستويات العالية المعمول بها في الدول المتقدمة مع تحديث شروط للعمل في مجال الاستشارات الضريبية على أساس توافر خبرة لا تقل عن عشر سنوات للعمل كاستشاري مستقل ، مع ضرورة وضع معايير مصرية خاصة بأداء الاستشارات وقواعد السلوك المهني الخاص بها .

**عاشراً:** وضع القواعد المنظمة لعمل الأجلب في مهنة المحاسبة والمراجعة والاستشارات في مصر مثلما

اغاسيين والمراجعين العرب ومساعدتهم على المنافسة محلياً وعالمياً . واعطاء أولوية لمكاتب اغاسية والمراجعة والاستشارات العربية للعمل داخل الوطن العربي مثلما هو الحال بين دول الاتحاد الأوروبي والنفاةا وغيرها من التكتلات الاقتصادية .

**سابع عشر:** ضرورة تطوير النظام الضريبي المصري بحيث يتفق مع المتغيرات العالمية الجديدة وأحكام اتفاقية الجات وما يرتبط بها من تحرير للمعاملات الدولية وتدفق شركات الخدمات العالية للعمل في مصر . ويتطلب ذلك تركيز النظام الضريبي على تحقيق التوازن بين الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة وترشيد الإعفاءات الضريبية الممنوحة للاستثمارات المحلية والأجنبية ومنع الازدواج الضريبي وتطوير الإدارة الضريبية والجمركية ورفع إنتاجية العاملين بالمصالح الإيرادية الأربعة .

وتضمنها في برامج التدريب واختيارها لدى المتقدمين لمزاولة المهنة أو عند حصولهم على التراخيص والاعتماد عليها عند التدرج المهني. ويتطلب ذلك أيضاً تدعيم المقررات الدراسية في كليات التجارة والإدارة بهذه القيم والصفات الأخلاقية .

**خامس عشر:** ضرورة الاهتمام بأسواق الدول العربية والأفريقية للترويج للاستشارات المالية والمهندسية وتعزيز العلاقات بين الشركات المصرية والشركات العاملة في مجال الإنشاءات والاستشارات في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف مشاركة تلك الشركات في الفوز بالمناقصات العالمية.

**سادس عشر:** الاهتمام بالعمل العربي المشترك لمواجهة زحف المكاتب الأجنبية للمحاسبة والمراجعة والاستشارات داخل الوطن العربي في ظل تطبيق الجاتس ، ويتطلب ذلك إنشاء معهد عربي للمحاسبة والمراجعة يؤهل للحصول على شهادة مزاولة المهنة داخل الدول العربية وتحقيق الوحدة الفكرية بين



Sadat Academy For  
Management Sciences  
Research Center

# Administrative Research Review



**Vol. 12, N.2, April 2000**